

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtte majanduse instituut

Brit Puistaja

**TÖÖSTRESSI VÄHENDAMISE VÕIMALUSED JUHTIDE
JA ALLUVATE PERSPEKTIIVIST**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: teadur Anne Aidla

Tartu 2012

Soovitan suunata kaitsmisele

(teadur Anne Aidla)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2012. a.

..... õppetooli juhataja

(prof Maaja Vadi)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Brit Puistaja)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TÖÖSTRESSI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Tööstress ja selle põhjused sõltuvalt ametikohast ja riigist.....	7
1.2. Tööstressi mõju indiviidile ja organisatsioonile ning selle vähendamine	16
2. EESTI JUHTIDE JA ALLUVATE TÖÖSTRESSI KAARDISTAMINE, NENDE VÕRDLUS JA SOOVITUSED TÖÖSTRESSI VÄHENDAMISEKS	28
2.1. Uurimuse valim ja meetodid	28
2.2. Juhtide ja alluvate stressitaseme võrdlus ja kaardistamine ning võrdlus Eesti keskmise tööstressi tasemega	33
2.3. Ettepanekud tööstressi taseme vähendamiseks	48
KOKKUVÕTE.....	55
VIIDATUD ALLIKAD	59
LISAD	64
Lisa 1. 2010. aasta EWCS uuringu tulemused	64
Lisa 2. Tööstressi kaardistaja	66
Lisa 3. HSE tööstressi küsimused jaotatud stressorite vahel.....	70
SUMMARY	72

SISSEJUHATUS

2007. aastal tabas maailma majanduskriis, mis tõi endaga kaasa olulised muudatused majandusruumis. Sellest tulenevalt järgnevatel aastatel paljud ettevõtted pankrotistusid või vähemalt olid sunnitud oma kulutusi märkimisväärselt vähendama, mis omakorda põhjustas paljude inimeste koondamise või palgakärpe. Siiani on mõningad mures, et võivad kaotada oma töö. See kõik tekitab lisapingeid, mis omakorda aitab kaasa tööstressi tekkele. Tööinspektsiooni tellitud uurimuses, mis valmis 2010. aasta alguseks, on välja toodud, et Eesti erinevates piirkondades on stressitaseme vahemik 30% - 42%. Nende numbrite põhjal saab väita, et tööstress on Eestis tõsiseks probleemiks. Samuti on tööstress teema, mida Eestis on empiirilisel sügavuti küllaltki vähe uuritud. Näiteks juhtide ja alluvate stressitaset ei ole käsitletud üheski autorile teada olevas uuringus, kuid teema iseenesest on väga oluline. Juhtiv- ja tavatöötajaid ei tohiks tööstressi käsitledes vaadelda ühe grupina, kuna nii tööülesanded, kohustused kui ka vastutus on neil täiesti erinevad. Seega võib arvata, et tööstressi tekitavad faktorid ei ole juhtidel ja alluvatel sarnased ning seetõttu tuleb ka tööstressi leevendamiseks läheneda mõlemale erinevalt. Eelpoolmainitu on põhjuseks, miks käesoleva bakalaureuse töö teema autori poolt valituks osutus ning samuti võib selle põhjal väita, et teema on aktuaalne.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on anda soovitusi tööstressi vähendamiseks arvestades seejuures juhtide ja alluvate stressitaseme võrdlust. Eesmärgi täitmiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- teoreetiliste allikate põhjal selgitada, mis on tööstress ning millised faktorid tekitavad juhtidel ja alluvatel tööstressi;
- teoreetiliste allikate põhjal selgitada, missugune on tööstressi mõju indiviidile ja organisatsioonile, kuidas on võimalik seda leevendada ning kuidas on tööstressi leevendamine organisatsioonile kasulik;
- leida ankeet, mille vastuste põhjal oleks võimalik stressitase kindlaks määrata;
- viia läbi küsitlus erinevate Eesti ettevõtete juhtide ja alluvate hulgas;

- analüüsida saadud tulemusi: välja selgitada, kui kõrge on juhtide ja tavatöötajate tööstress, võrrelda saadud tulemusi omavahel ning Eesti keskmise tööstressi tasemega;
- teoreetiliste ja empiiriliste tulemuste põhjal anda soovitusi, kuidas tööstressi vähendada arvestades sealjuures juhtide ja alluvate stressitasemest tulenevaid eripärasid .

Käesolev bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk jaguneb omakorda kaheks ja teine peatükk kolmeks alapeatükiks. Esimeses peatükis antakse eesti- ja ingliskeelsetele teaduspublikatsioonidele tuginedes ülevaade tööstressi teoreetilistest alustest. Võrreldakse erinevaid tööstressi tekitavaid faktoreid madala ja kõrge kvalifikatsiooniga töötajate seas Eestis, Lätis, Leedus, Soomes, Norras, lisaks võrreldakse neid tulemusi Euroopa 27 liikmesriigi keskmiste tulemustega (edasipidi EL 27). Samuti tuuakse välja juhtiv- ja tavatöötajate tööstressorid. Lisaks analüüsitakse, millist mõju avaldab tööstress indiviidile ja organisatsioonile ning missugused oleksid tööstressi leevendamise võimalused juhtidele ja alluvatele. Tuuakse välja ka tööstressi leevendamise kasulikkus organisatsioonile.

Empiirilise osa esimeses alapeatükis antakse lühiülevaade käesoleva bakalaureusetöö uuringus osalevatest organisatsioonidest, mida on kolm: noorteorganisatsioon, tootmisettevõtte ja teenindusettevõtte. Valiti võimalikult erinevad organisatsioonid, et teada saada, millised stressorid võivad muret tekitada erinevates töövaldkondades. Samuti arvestati sellega, et vastajad oleksid erinevatest sotsiaaldemograafilistest gruppidest. Käesoleva bakalaureusetöö uurimuse valimimahuks kujunes 159 töötajat, kellest 19% olid juhtivtöötajad ning 81% alluvad. Kuna organisatsioonid soovisid jääda anonüümseks, siis nende nimesid ei ole käesolevas bakalaureusetöös välja toodud. Lisaks tutvustatakse uuringus kasutatavat küsimustikku ning meetodeid, millega küsimustike tulemusi analüüsima hakatakse. Töö autor viis uuringu läbi 2011. aasta veebruaris ning ankeetküsimustik jagati laial nii paberkandjal kui elektrooniliselt. Ankeetküsimustik saadeti 35-le Eesti organisatsioonile, kellest 3 olid nõus uuringus osalema (8,6%).

Empiirilise osa teises alapunktis analüüsitakse ankeetküsitluse tulemusi andmetöötlusprogrammiga SPSS 17, mille abil viiakse läbi reliaablus-, dispersioon- ja korrelatsioonanalüüs. Omavahel võrreldakse kolme organisatsiooni tulemusi ning juhte ja alluvaid,

viiakse läbi ka nende tulemuste võrdlus Eesti keskmise stressitasemega, milleks kasutatakse internetiportaalis www.stressivastu.ee oleva Suurbritannia Töötervishoiu ja tööohutuse ameti (HSE – *Health and Safety Executive*) poolt välja töötatud tööstressi kaardistaja abi. Edaspidi kasutatakse käesolevas bakalaureusetöös tööstressi kaardistajat mainides lühendit HSE. Samuti analüüsitakse tulemusi tunnuste, sugu ja tööstaaž, kaupa. Kolmandas alapeatükis antakse igale organisatsioonile konkreetseid soovitusi, mida tuleks ette võtta, et tööstressi taset alandada.

Töö autor tänab kõiki noorteorganisatsiooni, tootmis- ja teenindusettevõtte töötajaid, kes uuringus osalesid! Samuti suur tänu teadur Anne Aidlale asjaliku juhendamise ja igakülgse abi eest bakalaureusetöö kirjutamisel!

1. TÖÖSTRESSI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Tööstress ja selle põhjused sõltuvalt ametikohast ja riigist

Antud peatükis tuuakse välja tööstressi definitsioon ja eri riikide tööstressi tasemed. Juhtide ja alluvate tööstressi tase võib mõningal määral erineda, seetõttu uuritakse, millised on need faktorid, mis põhjustavad tööstressi. Samuti võrreldakse Eesti, Läti, Leedu, Soome, Norra ja EL 27 Euroopa töötingimuste uuringu tulemusi. Seejärel tutvustatakse Karasek ja Theorell'i psühholoogiliste nõuete ja otsustusvabaduse mudelit ning tuuakse välja kõige stressirohkemad ametid.

Stress on kiviajast alates olnud inimesele kaitse- või kohanemisreaktsiooniks, selleks et väliskeskkonna stressoritele reageerimise abil tulla mingi olukorraga toime. Stress on reaktsioon, tänu millele inimene kui liik on suutnud kümnetuhande aasta vältel ellu jääda. (Teichmann 2002: 5) Tavakeeles mõistetakse stressi ärritava närvipingena, mis pikema aja jooksul mõjub muserdavalt ja tekitab kehalisi vaevusi (Elenurm *et al* 1997: 8). Stressiteooria looja Hans Selye sõnul on stress keha vastus igasugustele mõjutustele, muutustele, nõudlustele ja pingetele, ehk stressoritele (*European Commission* 2000: 3). Doktor Aili Paju (2004: 36) arvates on sõna "stress" viimase 50 aasta jooksul kandunud meditsiinist poliitikasse, haridusse, sotsioloogiasse ja igapäevakeelde. See on muutunud üldkasutatavaks moesõnaks, millega tähistatakse inimese häiritud heaoluseisundit, teda kahjustavaid reaktsioone. Stressil on palju alaliike, kuid käesolevas bakalaureusetöös käsitletakse täpsemalt tööstressi.

Tööstress on emotsionaalne, kogemuslik, käitumuslik ja füsioloogiline reaktsioon kahjuliku ja eemaletõukava töö, töökeskkonna ja töökorralduse suhtes (*European Commission* 2000: 3). Tööstress tekib, kui töötaja tunneb, et tema oskused ja teadmised ei vasta talle antud töö nõudmistele. Ülemuse ja kolleegide toetuse puudumine ja vähene kontroll

oma töö üle suurendab tööstressi esinemist. (Leka *et al* 2003: 3) Tööstressi ei ole küll mainitud töökirjelduses, kuid see käib kaasas iga ametikohaga. 2005. aastal viis Euroopa Elu- ja Töötingimuste Parandamise Fond läbi uuringu, milles selgus, et 22% Euroopa Liidu töötajaskonnast kannatab tööstressi all, Eestis oli näitaja 32%. Kõige kõrgem oli tööstressitase Kreekas, kus see ulatus 55%-ni. (Milczarek *et al* 2009: 20) Soomes kannatab stressi all 25,4% kõikidest töötajatest, mis on pisut kõrgem kui EL näitaja (Luuk 2011). 2009. aastal korraldatud küsitluses selgus, et 40% Washington DC elanikest kannatab tööstressi all (*Stress in America...* 2009: 10). Märgatavalt kõrgem on tööstressitase Jaapanis, kus 1997. aastal läbi viidud uuringus ulatus stressi tase koguni 62,8%-ni (Schnall *et al* 2000: 280). Eelpoolmainitud näitajate põhjal võib väita, et tööstress on ettevõtetele tõsine probleem kogu maailmas.

Tööstressorite allikad võivad olla väga mitmesugused ning nende mõju inimestele erinev. Mõni töötaja on tundlikum ja stressi tekkimiseks piisab vaid ühest stressorist, teised on juba oma loomu poolest rahulikumad ja tööstressi vallandumiseks on vaja mitmete faktorite kokkulangemist. Mõnede inimeste meelest on töö palju lõbusam kui lõbu, kuid Majandusliku Koostöö ja Arengu Organisatsiooni kohaselt suhtuvad enamus täiskasvanud töösse kui kohustusse ja paratamatusse (Levi 1998: 169), millest tulenevalt esineb nende seas arvatavasti ka rohkem tööstressi all kannatajaid.

Juba 1940. aastatel jõudsid teadlased arusaamani, et kaasates töötajad otsustetegemistesse, suureneb nende produktiivsus ja tööga rahulolu. Nad leidsid ka, et kõrvalejäänutel esines rohkem pingeid ja tööstressi, mis omakorda viisid üldise tervise halvenemiseni, depressioonini, madala enesehinnanguni, tööluusini või isegi töölt lahkumiseni. (Arnold *et al* 2005: 408) Osaluse puudumine otsustusprotsessis on vaid üks paljudest stressoritest, mis tekitavad tööstressi. Tabelis 1 on toodud faktorid, mis kutsuvad esile tööstressi. Eelpoolmainitud tabelis on stressorid jaotatud kahte suurde gruppi: tööga seotud ja töökohaga seotud stressorid. Stressorite paremaks mõistmiseks, on lisas 1 on toodud Euroopa töötingimuste uuringu (EWCS) osalised tulemused. EWCS on Euroopa Elu- ja Töötingimuste Parandamise Fondi poolt iga viie aasta tagant korraldatav uuring, mis on läbi viidud alates 1990. aastatest. Uuringus osalevad kõik EL liikmesriigid ning mõned riigid ka väljas poolt liitu. Uuring hõlmab mitmesuguseid teemasid: tööalane staatus, tööaeg ja -korraldus, tööalane konkurentsivõime, füüsilised ja psühhosotsiaalsed ohute-

gurid, töörahulolu, mõju tervisele, töö- ja eraelu tasakaal, tööosalus, töötasu ning töö- ja tervisekaitse. (*Fifth European ...* 2011) Käesoleva töö autor valis uuringust välja Eesti, Läti, Leedu, Soome, Norra ja EL 27 2010. aasta tulemused küsimuste kohta, mis iseloomustavad kõige paremini tabelis 1 toodud stressoreid. Kuna andmeid ei olnud võimalik saada juhtide ja alluvate kohta, siis võrreldakse omavahel kõrge ja madala kvalifikatsiooniga töötajaid. Esimese alla kuuluvad seaduseandjad, kõrgemad ametnikud ja juhid, tippspetsialistid, kvalifitseeritud põllumajandus- ja kalandustöötajad ning oskustöölised. Madala kvalifikatsiooniga töötajate hulka kuuluvad tehnikud ja keskastme spetsialistid, ametnikud, teenindus- ja müügitöötajad, seadme- ja masinaoperaatorid ja montöörid, lihttöölised ning sõjaväelased.

Tabelis 1 on välja toodud, et monotone töö võib põhjustada tööstressi. EWCS uuringu järgi pidid 2010. aastal kõige enam monotoonset tööd tegema eestlased. 57% uuringus osalenud kõrge töökvalifikatsiooniga eestlast leidis, et nende töö nõuab monotoonsete ülesannete täitmist, madala kvalifikatsiooniga töötajate seas oli näitaja veel kõrgem ulatuses 66%-ni. Eesti nii kõrge kui ka madala kvalifikatsiooniga töötajate näitajad on märkimisväärselt kõrgemad ka Euroopa Liidu 27 liikmesriigi vastavatest näitajatest. Norra tulemusi vaadates, võib öelda, et kuigi madala kvalifikatsiooniga töötajatel tuleb märgatavalt rohkem monotoonseid tööülesandeid täita kui kõrge kvalifikatsiooniga töötajatel, siis olukord on üsna hea, kuna mõlemad näitajad on märgatavalt madalamad EL 27, Eesti, Läti, Leedu ja Soome näitajatest. Lisast 1 on näha, et kõikides riikides tuleb madala kvalifikatsiooniga töötajatel rohkem monotoonsemaid tööülesandeid täita kui kõrge kvalifikatsiooniga töötajatel, mis on ka igati loogiline tulemus, kuna madala kvalifikatsiooniga töötajatel on tavaliselt kindlad tööülesanded, mida nemad eriti mõjutada ei saa.

Tööstressi tekitavateks faktoriteks on tabelis 1 toodud veel ettearvamatud töötunnid ja kiire töötempo. Lisa 1 järgi võib väita, et ettearvamatud töötunnid on probleemiks nii kõrge kui ka madala kvalifikatsiooniga töötajatele ja siin erilist vahet nende kahe grupi vahel ei ole. Enamasti jäävad näitajad alla 40%, vaid Eestis ja Norras on need üle selle. Huvitav on välja tuua, et kui Lätis, Leedus ja Soomes tuleb ettearvamatud töötunde rohkem ette madala kvalifikatsiooniga töötajate seas, siis Eesti, Norra ja EL 27 näitajad on hoopis vastupidised. Kiire töötempo on tõsiseks probleemiks Soome ja Norra töötajate

seas, eelkõige Norra kõrgekvalifikatsiooniga töötajate seas. Ka EL 27 näitajad on kõr-
ged, millest võib järeldada, et nii madala kui kõrge kvalifikatsiooniga töötajad peavad
vähemalt veerand ajast töötama väga kiiresti.

Tabel 1. Tööstressi tekitavad faktorid

Töoga seotud stressorid	Töökohaga seotud stressorid
<u>Töö loomus:</u> <ul style="list-style-type: none"> • monotoone, mittestimuleeriv või tähenduse- ta tööülesanne; • vahelduse puudumine; • ebameeldivad tööülesanded; • informatsiooni puudumine; • ebasobivad tingimused 	<u>Karjääri edendamine, staatus, töötasu:</u> <ul style="list-style-type: none"> • ebakindlus töökoha suhtes; • edutamise võimaluse puudumine; • “madala sotsiaalse väärtusega” töökoht; • tükitööpalk; • ebaselge või -õiglane tulemuslikkuse hin- damise süsteem; • üle- või alakvalifitseeritus
<u>Töötunnid:</u> <ul style="list-style-type: none"> • range ja jäik töögraafik; • pikad töötunnid; • ettearvamatud töötunnid; • halvasti kavandatud vahetused 	<u>Inimestevahelised suhted:</u> <ul style="list-style-type: none"> • puudulik või mittetoetav järelevalve; • puudulik tagasiside ülemustelt; • halb suhe kaastöötajatega; • kiusamine, ahistamine ja vägivald; • eraklik töö; • probleemide ja kaebuste süsteemi puudu- mine; • vähesotsiaalne töötajaskond
<u>Töökoormus ja –tempo:</u> <ul style="list-style-type: none"> • liiga palju või liiga vähe tööd; • ajapinge all töötamine 	<u>Roll organisatsiooni:</u> <ul style="list-style-type: none"> • ebaselge roll; • vastandatud rollid; • teiste eest vastutamine; • pidevalt teiste probleemidega tegelemine
<u>Osavõtt ja kontroll:</u> <ul style="list-style-type: none"> • osaluse puudumine otsustusprotsessis; • kontrolli puudumine (nt töökiirus või - keskkond) 	<u>Organisatsiooni kultuur:</u> <ul style="list-style-type: none"> • halb kommunikatsioon; • halb juhtimine; • puudub selgus organisatsiooni struktuurist ja eesmärkidest <u>Kodu ja töö vahelised suhted:</u> <ul style="list-style-type: none"> • töö ja kodu nõudmised on omavahel konf- liktis; • tööl puudub toetus koduprobleemide suh- tes; • kodus puudub teotus tööprobleemide suhtes

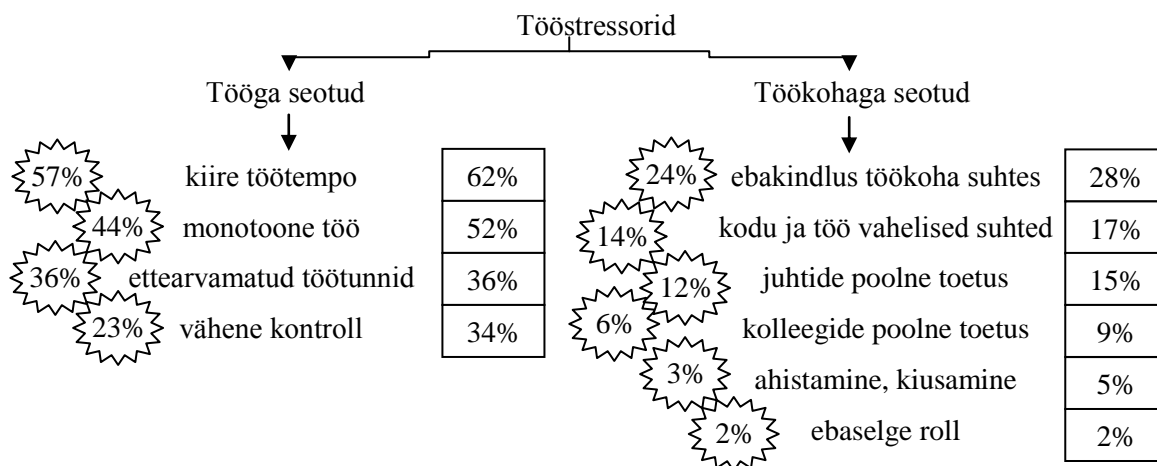
Allikas: (European Agency ...2002: 10, Johnson *et al* 2005: 179, Leka *et al* 2003: 6-7);
autori koostatud.

Ebakindlus töökoha suhtes on väga oluline tööstressi tekitaja, kuna kui töötaja on pide-
valt hirmul, et võib oma töö kaotada, mõjutab see nii tema töösooritust kui ka tervist.
Lisa 1 järgi on näha, et võrreldavates riikides on oma töökoha suhtes ebakindlad alla

poolte töötajate. Oma töökoha kaotuse pärast on rohkem mures madala kvalifikatsiooniga töötajad ja seda eriti Baltimaades. Nii Euroopa Liidu keskmine kui ka Soome ja Norra näitajad on üsna positiivsed, jäädes alla 20%. Arvestades 2010. aasta majanduskeskkonna ja tööturu situatsiooni maailmas on eelpoolmainitud tulemused positiivselt üllatavad.

Tööstressi toovad esile ka kolleegide vahelised pingelised suhted ja vähene toetus. Kõrge kvalifikatsiooniga töötajate seas ei ole tagakiusamine või ahistamine kaastöötajate poolt eriti suur probleem, näitaja kõigub 1% ja 4% vahel. Samas 7% madalakvalifikatsiooniga töötajaid Lätis, Leedus ja Soomes tunnistavad, et neid on tagakiusatud või ahistatud. See on kindlasti ohumärk, millega tuleb töötada. Kolleegide toetust tunnetatakse EWCS uuringu tulemuste põhjal rohkem kui juhtide poolset toetust. Madala kvalifikatsiooniga töötajad tunnetavad kolleegide ja juhtide abi ja toetust vähem kui kõrge kvalifikatsiooniga töötajad, samas tulemuste vahelised erinevused ei ole väga suured, v.a. Eestis, kus kõrge kvalifikatsiooniga töötajad tunnevad kolm korda rohkem kolleegide toetust kui madala kvalifikatsiooniga töötajad. Analüüsitud tulemuste põhjal, mis on toodud lisas 1 võib väita, et tööstress on kõrgeim Baltimaades ja madalaim Norras.

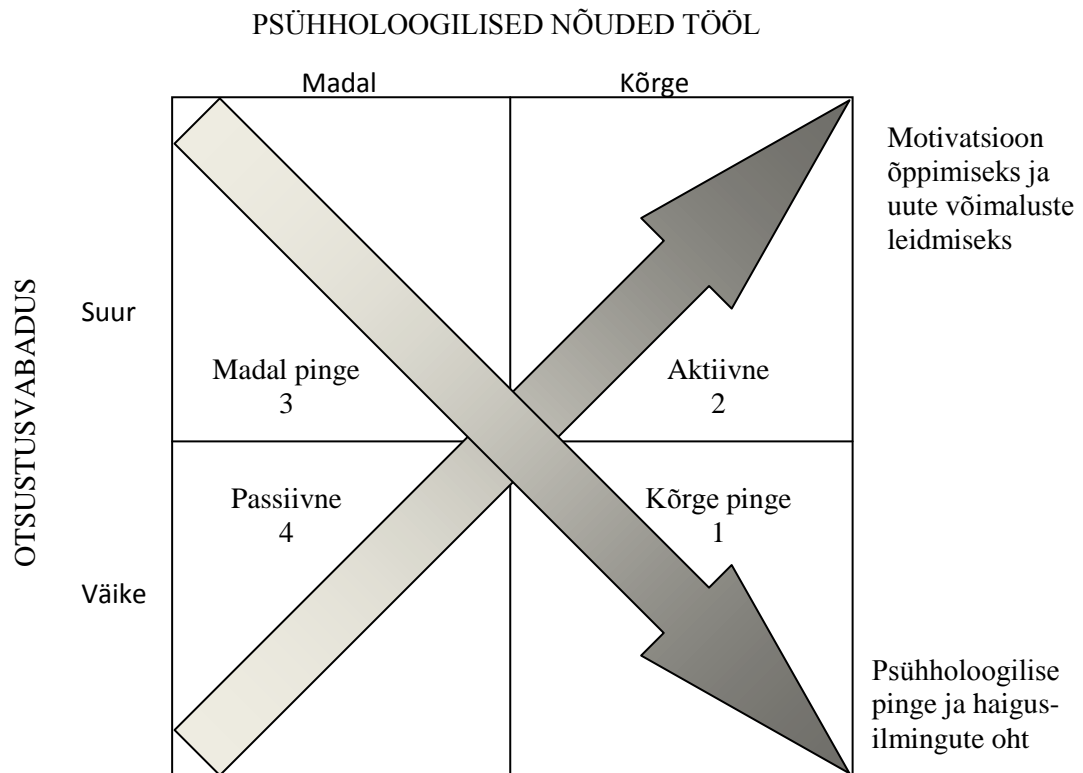
Järgnevalt on joonisel 1 võetud kokku EWCS tulemused (vt. lisa 1) ja seostatud need tabelis 1 olevate tööstressoritega. Euroopa töötingimuste uuringu tulemused näitavad, et madala ja kõrge kvalifikatsiooniga töötajate seas tekitavad tööstressi sarnased faktorid. Analüüsitud stressorite põhjal võib järeldada, et madala kvalifikatsiooniga töötajate seas on tööstressitase kõrgem kui kõrge kvalifikatsiooniga töötajatel. Nii madala kui ka kõrge kvalifikatsiooniga töötajate seas võib kõige rohkem tööstressi põhjustavateks faktoriteks pidada kiiret töötempot ja monotoonset tööd. Kõige vähem ohtu tööstressi välja kujunemiseks kujutavad ebaselge roll ja kolleegide poolne toetus. Kõige suuremad erinevused madala ja kõrge kvalifikatsiooniga töötajate tööstressorite vahel esinesid faktorite monotoone töö ja vähene kontroll vahel. Seega, mida kõrgem on töölise kvalifikatsioon, seda mitmekesisemad on tööülesanded ja seda suurem on kontroll töö üle. Juhte ja alluvaid ei saa küll samastada madala ja kõrge kvalifikatsiooniga töötajatega, kuid mõningaid paralleele saab siiski tuua, kuna enamasti on kõrgelt kvalifitseeritud töötajad juhtivatel töökohtadel ning madalalt kvalifitseeritud töötajad jäävad tavatöötaja rolli.



Joonis 1. Kõrge ja madala kvalifikatsiooniga töötajate tööstressi tekitavad faktorid EWCS uuringu põhjal (autori koostatud).

- kõrge kvalifikatsiooniga töötajad
 □ madala kvalifikatsiooniga töötajad

Eelnevalt mainiti erinevaid faktoreid, mis võivad tööstressi tekitada. Kui hinnata iga faktori mõju eraldi, on tööstressi tase kindlasti madalam kui mõne stressori omavahelisel koosmõjul. Robert Karasek ja Töres Torelli on uurinud, kuidas mõjutavad tööstressi otsustusvabaduse suuruse ja psühholoogiliste nõuete koosmõju. Joonisel 2 toodud Karaseki ja Torelli tööstressi mudel, kus otsustusvabaduse suurus ja psühholoogiliste nõudmiste hulk on tingitud ameti ja tööülesannete eripärast. See mudel toob kokku ametialase sobivuse ja stressi perspektiivid. Seega eelpoolmainitud mudel käsitleb nii nõudeid, mis pannakse inimesele töösituatsioonides kui ka, kuidas nad reageerivad nendele nõudmistele. (Vliet, Hellgren 2002: 17) Jooniselt on näha, et kõige suurem on stress olukorras, kus psühholoogilised nõudmised on kõrged ja töötajal on samal ajal vähe vabadust teha iseseisvaid otsuseid. Samuti tekitavad pingeid töökohad, kui kõrged on nii otsustusvabadus kui ka psühholoogilised nõudmised. Viimane annab töötajale ka motivatsiooni õppimiseks ja uute võimaluste leidmiseks. Enamasti on juhtivtöötajatel üsna suur otsustusvabadus, alluvatel otsustusõigus oma töö üle on märksa madalam. Seega juhtivtöötajad on pigem joonise ülal pool (madal pinge, aktiivne) ning tavatöötajad 1. ja 4. lahtris. Täpsemat määratlust on raske teha, kuna psühholoogilised nõuded ei ole seotud tööpositsiooniga vaid töökohaga.



Joonis 2. Karasek & Theorell'i psühholoogiliste nõuete ja otsustusvabaduse mudel (Karasek 2011).

Psühholoogilised nõuded ja otsustusvabadus ei ole ainukesed tegurid, mis tekitavad töötajates stressi. Uuringuprojekti "Akadeemilise personali tööstressi uuringu ja web-põhise tööstressi preventsoonisüsteem" (AcadOSI) raames läbi viidud küsitlus TTÜ õppejõudude seas näitas, et kõige suuremateks stressoriteks pidasid nad suurenevaid töö kvaliteedi ja kvantiteedi nõuded, neid nimetas 36,7 % töötajatest. 31,6% õppejõududest pidas tööstressoriks madalat palka, 29% nimetas töö organiseerimist ning 27,3% TTÜ õppejõududest ei olnud rahul tööruumidega. (Teichmann 2011) Assochem'i poolt Indias töötavate juhtivate töötajate peal läbi viidud uuring näitas, et 77% vastanutest pidas kõrget konkurentsi peamiseks tööstressi põhjuseks. 44% juhtivtöötajatest leidsid tööstressi põhjuseks olevat personali puudust, tööga seotud tähtaegu ja ärireise. (Roy 2011) Euroopa Elu- ja Töötingimuste Parendamise Fondi poolt 1995-1996 aastatel läbi viidud uuring näitas, et 147-st miljonist Euroopa Liidu töötajast 45%-l on üksluised tööülesanded, 44% teatas, et puudub vaheldus, 35% leidis, et neil puudub kontroll tööülesannete üle ja 28% raporteeris, et neil ei ole kontroll tööritmi üle. (Levi, Lunde-Jensen 1996: 24) 2007. aastal *Center of Creative Leadership* poolt läbi viidud uuring näitas, et 88%

USA juhtivtöötajatest leidis, et töö on nende peamiseks stressi põhjuseks. Ressursside- ja ajapuudust pidasid juhtivtöötajad oma töö juures kõige rohkem stressi tekitavateks (Campbell *et al* 2007: 6, 7). Eelpooltoodud erinevate uuringute tulemustest lähtudes on põhilised tööstressi põhjustavad faktorid:

- suurenevad töö kvaliteedi ja kvantiteedi nõuded,
- üksluised tööülesanded ja vähene kontroll,
- ressursside- ja ajapuudus,
- personali puudus,
- kõrge konkurents,
- madal palk.

Lisaks erinevatele stressoritele, mis põhjustavad tööstressi, on osa elukutseid oma loomu poolest rohkem stressi põhjustavad kui teised. Näiteks töö avalikkuse ees, õiguskaitseametid, kus puututakse kokku traumaatiliste või vägivallajuhtumitega, korduvate tööoperatsioonidega montaažliinitöö, lennujuhtimine ja tervishoiuelukutsed. (Värnik 2006: 10) Tabelis 2 on toodud Inglise psühholoogi Michael Argyle, Suurbritannia Töötervishoiu ja Tööohutuse Ameti (HSE) ja *Journal of Managerial Psychology* poolt tunnistanud seitse kõige enam stressi põhjustavat elukutset. Nende kolme allika andmed pärinevad kõik erinevatest aastatest, Argyle andmed pärinevad 20. sajandist, HSE korraldas uuringu 2000. aastal ning *Journal of Managerial Psychology* andmed põhinevad 2005. aastal läbi viidud uuringu tulemustest. HSE ja *Journal of Managerial Psychology* andmed erinevad suuresti Michael Argyle omadest vaid üks elukutse on neil ühine. Läbi aegade on stressirohked ametid olnud eelkõige politseinikel, kes hoiavad riigis korda ja tagavad kodanike julgeoleku. Politseinikud ei tea kunagi tööle minnes, mis neid ees ootab, nad peavad palju suhtlema konfliktsete inimestega ning kogu aeg tähelepanelikud olema. Nii HSE kui ka *Journal of Managerial Psychology* järgi on kaks kõige stressirohkemat ametit õpetaja ja meditsiinitöötaja. Mõlemad elukutsed on väga emotsionaalsed. Näiteks õpetaja peab jääma täiesti rahulikuks, kui klassis on laps, kes keeldub õppimast või korralikult käitumast. Meditsiinitöötajad puutuvad aga kokku oma igapäeva töös raskelt haigete inimestega või koguni sureb mõni nende patsient. Seega on täiesti kohane, et need kaks ametit esireas platseerusid. Argyle järgi on kaevur kõige stressirohkeim amet, mida võib seletada asjaoluga, et kaevuritel tuleb töötada väga rasketes

tingimustes ning pidevas hirmus, et kaevandus variseb kokku või miski läheb valesti. Kaevuri töö on jätkuvalt ka tänapäeval ülimalt stressirohke, kuid seda amet ei kajastu HSE ega *Journal of Managerial Psychology* uuringu tulemustes, kuna kaevureid on jäänud vähemaks ja pigem töötavad nad arengumaades; HSE ja *Journal of Managerial Psychology* viisid oma uuringud läbi aga Suurbritannias. Tabelis 2 on näha ka, et kahes viimati läbiviidud uuringus selgus, et stressirohke töö on ka klienditeenindaja, mis on samuti igati mõistetav, kuna klienditeenindajatel tuleb igapäevaselt tegeleda paljude inimestega, mis on pingutust nõudev ja väsitav. Kokkuvõtteks eelpoolmainitud kolme erineva allika põhjal võib järeldada, et kõige stressirohkemate elukutsete seas on nii juhtivtöötajaid kui ka alluvaid.

Tabel 2. Stressirohked elukutsed

Michael Argyle	HSE	<i>Journal of Managerial Psychology</i>
Kaevur	Õpetaja	Kiirabitöötaja
Politseinik	Põetaja	Õpetaja
Lendur	Juhtivtöötaja	Sotsiaaltöötaja
Ajakirjanik	Klienditeenindaja	Klienditeenindaja
Ehitaja	Muu haridus- ja hoolekande- töötaja	Vanglavalvur
Näitleja	Maanteetranspordi töötaja	Politseinik
Poliitik	Julgeoleku töötaja	Juhtivtöötaja (erasektoris)

Allikas: (Elenurm *et al* 1997: 24, Smith *et al* 2000: 10, Johnson *et al* 2005: 183); autori koostatud.

Tööstress on tõsine probleem, mille all kannatab kogu maailm. Eestis vaevab tööstress 30% - 42% töötajaid, Kreekas ja Jaapanis kannatab tööstressi all koguni üle poole töötajatest. Stressitase on ametite ja töökvalifikatsiooniti erinev. EWCS uuringu põhjal võib väita, et madala kvalifikatsiooniga töötajad kogevad rohkem tööstressi kui kõrge kvalifikatsiooniga töötajad. Tööstressi põhjustavad enim monotone töö, kiire töötempo, vähene kontroll ning suurenevad töö kvaliteedi ja kvantiteedi nõuded. Juhtidel tekitab tööstressi suur konkurents, personali-, aja- ja ressursside puudus ning tööga seotud tähtsused. Analüüsides erinevaid allikaid, selgus, et stressirohkeimate ametite seas on nii juhtivatel positsioonidel töötajaid kui ka alluvaid. Üldiselt võib väita, et tööstress on suureks probleemiks kogu maailmas, millele tuleb rohkem tähelepanu pöörata.

1.2. Tööstressi mõju indiviidile ja organisatsioonile ning selle vähendamine

Eelmise alapeatüki põhjal võib öelda, et tööstressi põhjustavaid faktoreid on üsna palju. Käesolevas alapeatükis tuuakse välja, millised tagajärgi võib tööstress tekitada nii indiviidi kui organisatsiooni tasemel. See on oluline informatsioon, kuna toob eriliselt esile tööstressiga seonduvad halvad tagajärjed, millega tutvudes veendub lugeja, kui tõsine probleem tööstress tegelikult on. Samuti antakse ülevaade tööstressi vältimise meetoditest ning tuuakse välja võimalused, kuidas tööstressi vähendada, kui probleem on juba olemas. Oluline on mainida, et kuigi käesolevas bakalaureusetöös tuuakse välja üldised tööstressorid, siis probleemiga tegeledes tuleb kindlasti tööstressorite mõju juhtidele ja alluvatele analüüsida eraldi, kuna häirivad stressorid võivad neil olla erinevad. Kui juhtide ja alluvate stressi põhjustavad faktorid erinevad, siis tuleks nende vähendamiseks kasutada erinevaid meetodeid, vastasel juhul võidelda tööstressiga samasuguseid meetodeid kasutades. Lisaks eelpoolmainitule uuritakse, millised on stressiennetusmeetodite positiivsed tagajärjed organisatsioonile.

Tööstress mõjub erinevatele inimestele erineval viisil. Stressi kogemine võib muuta seda, kuidas inimene tunneb, mõtleb ja käitub, samuti võib esineda füsioloogilisi muutusi. Paljud neist muutustest kujutavad endast mõõdukat väärtalitust ja arvatavasti mõned toovad endaga kaasa ka ebamugavuse. Nii mõnigi on kergesti taastatav, kuid samal ajal siiski kahjustab inimese elukvaliteeti. (Cox *et al* 2000: 89) Stress toob endaga kaasa ka püsiva ja kauakestva erutuse, mida nimetatakse “võitle-või-põgene” olukorraks. See on primitiivne reaktsioon ohule, mis on kantud üle tänapäeva maailma ajast, mil omaenda ellujäämine tähendas sõna otseses mõttes võitlemist ja vastase eest põgenemist. (Hilton 2006: 9) Tänapäeval põgenetakse või võideldakse kurja hundi asemel tööstressiga.

Stress mõjutab nii inimese kehalist enesetunnet kui ka mõttetegevust ja tundeelu (Niitra 2004: 29). Stressi tagajärjel võib töötaja langeda depressiooni, tema enesehinnang langeb. Ta on pidevalt närviline ja tujukas ning tunneb süümepiinu ja häbi. (Ivaneceovich, Matteson 1980: 13) Kasvab tunne, et töökoht on “ähvardus“, võimetus situatsiooni muuta, langeb enesest lugupidamine, eneseusaldus (Roots 2007: 12). Tööstressi käitu-

muslikeks sümptomiteks on antisotsiaalne käitumine, nagu avalikkuse ees targutamine või tundetus teiste suhtes. Samuti hääle värisemine, võimetus pingest vabaneda, töö- võime vähenemine ja töö koju kaasa viimine või kodus tööasjadele mõtlemine. Suure- neda võib ka alkoholi, narkootikumi ja tubakatoodete tarvitamine. (O'Hanlon 2000: 37) Füüsilised stressitunnused on unehäired, väsimus, peavalu, pidev haigestumine ja higi- sed käed (*Workplace and ...* 2008: 3). Tööstressist tingitud väsimus ja pikaajalised ter- viseprobleemid vähendavad inimese suutlikkust töö hästi korda saata ja seega suureneb stressi tase veelgi, mis omakorda võib viia kurnatuse ja kokkuvarisemiseni (*Work- related stress* 2007: 4). 1996. aastal Euroopa Elu- ja Töötingimuste Parendamise Fondi poolt läbi viidud uuringu kohaselt kurdab 30% EL rahvastikust tööstressist tingitud sel- javalu ja 13% peavalu üle, 20% rahvast tunneb aga pidevat väsimust (Levi, Lunde- Jensen 1996: 24). 2002. aastal läks Prantsusmaal tööst tingitud seljavalu maksma umbes 1 300 miljonit eurot (Brun *et al* 2007: 13).

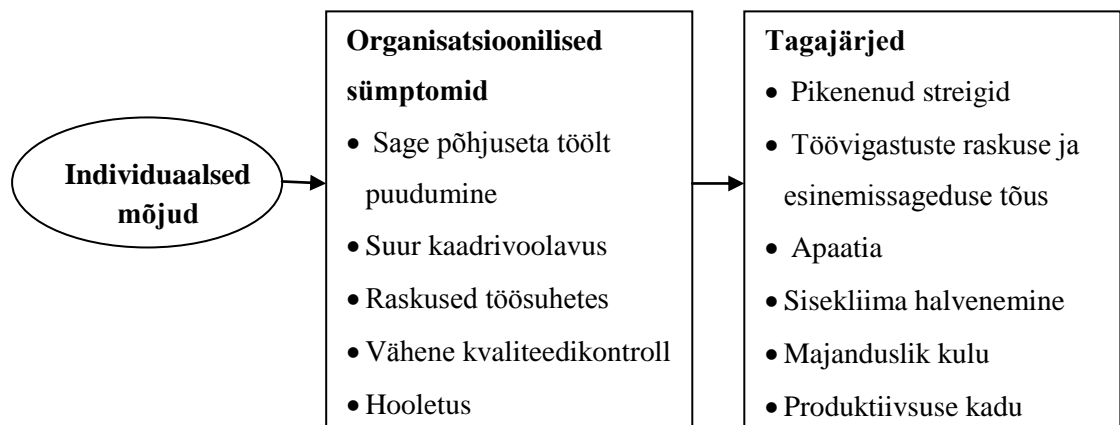
Tunnetusliku stressi märkideks on suutmatust teha otsuseid ja kontsentreeruda, pidev unustamine, ülitundlikkus kriitikale ja vaimetõkestatus (Ivancevich, Matteson 1980: 14). Peale selle võib stress kaudselt põhjustada mentaalse ja füüsilise tervise halvenemist ja lõpuks ka surma. Teaduslikult on tõestatud, et krooniline stress võib suurendada süda- mehaigustesse haigestumise riski ja depressiooni. Samuti nõrgendab see immuunsussüs- teemi ja sellega seoses ka inimeste vastupanuvõimet haigustele. (*European Agency ...* 2002: 9) Ettevõtja Urmas Lepik tunnistab, et tööstressi tõttu on tema elus tulnud ette õhtuid, kui väsimus on nii suur, et mees koges mõtteid kokku kukkumisest või isegi surmast. Tööstressist ei ole jäänud puutumata ka ärimees Aadu Luukas ja poliitik Edgar Savisaar, kes elasid mõlemad üle infarkti, mis oli osaliselt tööstressi tagajärjeks. (Niitra 2004: 115, 119, 137) Eelolevad näited kirjeldavad väga ilmekalt, kuivõrd tööstress lan- getab inimese heaolu ning toob esile tööstressi kui probleemi tõsiduse. Tabelis 3 on toodud kokkuvõtlikult eelnevate andmete põhjal, milline on tööstressi mõju inimesele.

Tabel 3. Tööstressi tagajärjed individuaalsel tasandil

Füüsilised tagajärjed	Käitumuslikud ja tunnetuslikud tagajärjed
<ul style="list-style-type: none"> • higised käed, • depressioon, • unehäired, • väsimus, • peavalu, • nõrgem immuunsussüsteem, • infarkt. 	<ul style="list-style-type: none"> • hääle värisemine, • närvilisus ja tujukus, • madal enesehinnang, -usaldus ja -enesest lugupidamine, • antisotsiaalne käitumine, • töövõime vähenemine, • mõnuainete tarbimise suurenemine, • vaimetõkestatus.

Allikas: (autori koostatud).

Tööstress on väga suur probleem nii töötajate kui ka ettevõtete jaoks. Stressi negatiivseid mõjusid kogetakse esialgu küll individuaalidena, kuid tagajärjed on kulukad organisatsioonile (Roots 2007: 13). Hinnanguliselt 13,4 miljonit tööpäeva aastas läheb kaduma stressi või depressiooni tõttu (Gyllensten, Palmer 2005: 271). 90-ndate keskel hinnati Suurbritannias tööstressist tekitatud kulusid ettevõtjatele 353 - 381 miljoni naelani aastas (Noblet, LaMontagne 2006: 346). Joonis 3 illustreerib, kuidas individuaalsed tööstressi mõjud kujunevad organisatsiooniliseks.



Joonis 3. Stressi individuaalsete mõjude muutumine organisatsioonilisteks (Ivancevich, Matteson 1980:14; Kompier, Levi 1994: 26; Roots 2007: 13; *Work related stress* 2007: 3); autori koostatud.

Tööstress toob endaga kaasa madala tootlikkuse, töötajate töörahulolematuse ja töölt puudumise (Ivancevich, Matteson 1980: 14). Haiguse tõttu töölt puudumine tekitab tööandja jaoks märkimisväärsed probleeme seoses planeerimise, logistika ja personaliga.

Seega stressist tulenev produktiivsuse kadu võib viia ettevõtte sisekliima halvenemiseni. (Kompier, Levi 1994: 26) Laialdaselt on dokumenteeritud, et USA majandus kaotab umbkaudu 550 miljonit tööpäeva aastas töölt puudumise tõttu. Hinnanguliselt 54% nendest on mingil määral seotud tööstressiga. (Cooper *et al* 1996: 2) Hollandis ulatuvad kulud töölt puudumise või töövõimetuse eest 12 miljardi euroni (*Work-related stress* 2007: 25). Samuti toob stress endaga kaasa hooletuse, millest tulenevalt suureneb tööõnnetuste arv (*Work-related stress* 2007: 3). Tööstressi peetakse vastutavaks 60% - 80% tööõnnetuste puhul. Ameerika ettevõtetele läheb stressist põhjustatud tööpuudumised, produktiivsuse langus, kompensatsioonid, tervisekindlustus ja otsesed haiguskulud maksma umbes 150 miljard dollarit aastas. (Cooper *et al* 1996: 2-3) Tööstressi negatiivsed mõjud võivad ilmnedagi rolli- ja isikutevahelistes konfliktides, mis toob endaga kaasa vaenulikkuse tööl (Roots 2007: 13). Sõltuvalt riigist, majandussektorist ja uuringumeetodist on kogunud töökoha vägivalda ja ahistamist 5% - 20% Euroopa töötajatest (Euroopa töökohtadel ... 2011). Väidetakse, et kui 40% töötajatest, ükskõik millises grupis (organisatsioon või osakond) on vastamisi stressiga seotud probleemidega, siis ei ole ka see grupp või organisatsioon võimeline funktsioneerima (Roots 2007: 13).

Eelpool oleva materjali põhjal on näha, et tööstress on tõsine probleem nii inimestele kui ka organisatsioonidele. Paraku ei pöörata sellele vajalikku tähelepanu. 2001. aastal Suurbritannias sidetöötajate hulgas läbi viidud uuring näitas, et vaid 7% vastanutest olid teadlikud, et nende ülemus on ette võtnud samme, et vältida või leevendada tööstressi (*Communication Workers Union* 2001: 22). Vaid 28% *Center of Creative Leadership* poolt korraldatud uurimuses osalenud juhid väitsid, et organisatsioon, kus nad töötavad pakub neile vajaminevaid vahendeid stressiga efektiivseks võitlemiseks (Campbell *et al* 2007: 6). 2010. aastal avaldas Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Amet, et kuigi 79% Euroopa juhtivtöötajatest on mures tööstressi pärast, siis vähem kui kolmandik ettevõtetest on võtnud ette meetmeid, et sellega tegeleda (79% *European ...* 2011). Seetõttu on ülimalt oluline, et tööstressi kui probleemi teadvustatakse ning selle vältimiseks või leevendamiseks võetakse vajaminevaid samme ette.

Euroopa ettevõtetele suureneb pidevalt kohustus hinnata oma töötajate tervist ja ohutust. Kuigi 1989. aastal vastu võetud Euroopa raamdirektiiv tööohutuse ja töötervishoiu kohta ei sisalda konkreetset viidet heaolule tööl ja stressile, pööratakse teatud tähelepanu

neile direktiivi artiklis 6: nagu iga objekt organisatsioonilistes kuludes, elavdab ka investeerimine stressi ennetamiseks ja tervise edendamiseks kohustust. (Cooper *et al* 1996: 71) Oktoobris 2004. aastal allkirjastasid EL ja sotsiaalpartnerid raamkokkuleppe tööstressi kohta. Lepingu eesmärgiks on suurendada tööandjate, töötajate ja nende esindajate teadlikkust ning parandada arusaamist tööstressi puudutavates küsimustes. Samuti pöörata nende tähelepanu sümptomitele, mis võivad osutada tööstressi probleemidele. (Tööstressi alane ... 2011)

Esimeseks sammuks tööstressi vähendamisel on kindlaks määrata, mil määral organisatsioonis üldse esineb stressi. Teodor Pretrus ja Brian H. Kleiner kirjutavad oma artiklis “*New Developments Concerning Workplace Safety Training: Managing Stress Arising from Work*“, et kõigepealt tuleks tutvuda järgnevate faktoritega (Pretrus, Kleiner 2003: 70):

- kas hiljuti on suurenenud töötajate hüvisenõuded seoses stressiga;
- kas on esinenud töötajate kaebusi, kus stress oli märgitud faktoriks;
- kas on esinenud klientide kaebusi, kus kirjeldatakse töötajat ärritatuna või stressis;
- kas on registreeritud juhtumeid konfliktist töötajate vahel;
- kas hiljuti on töölt rohkem puudunud seoses stressikaebuste esitamisega;
- kas esineb tavatult suur tööjõu voolavus, mis võib olla seotud töö juures valitseva stressiga.

Tööstressi esinedes on kindlasti väga oluline selgitada välja juhtide ja alluvate stressitasemed eraldi, kuna stressorid, mis neid häirivad võivad olla erinevad. Seega võib ette tulla, et juhtide ja tavatöötajate tööstressi leevendamisele tuleb läheneda erinevalt. Tööstressi vältimiseks ja leevendamiseks on mitmeid erinevaid meetodeid. Kõige üldisemalt jaotatakse tööstressi vältimine kolmeks (Leka *et al* 2003: 20): primaarne, sekundaarne ja tertsiaarne.

Esmase ennetamise eesmärgiks on luua tervislik keskkond töötajale. Selleks tuleb identifitseerida ja kontrollida stressoreid, et töö oleks huvitav, rahuldustpakkuv ja vastav töötaja võimetele. (Overview ... 2011) Primaarse ennetamise puhul vähendatakse stressi läbi tööergonoomia, töö ja töökeskkonna kujundamise ning organisatoorse ja juhtimisalase arengu (Leka *et al* 2003: 20). Kuigi esmase ennetuse viisid on suunatud pigem

organisatsioonile ja töökeskkonnale, siis võivad nad olla suunatud ka töötajale – kui käsitletakse pigem stressoreid kui reageeringut stressile, nagu näiteks haigla töötaja konfliktijuhtimise oskuste arendamine (LaMontagne *et al* 2007: 268). Antud vältimis-meetodi puhul soovitatakse järgnevaid ennetusstrateegiaid (*Primary ...* 2011):

- tuleks pidada regulaarselt koosolekuid,
- iga aasta viia läbi töötajate hindamine,
- julgustada osalevat juhtimisstiili,
- tunnustada tehtud tööd,
- kaasata töötajad nende karjääriplaneerimise protsessi,
- luua paindlikumad töögraafikud,
- parandada füüsilisi töötingimusi ettevõttes.

Stressijuhtimise koolitus on kõige parem näide teisest ennetamisest. Kursusi võib läbi viia keegi ettevõttest, samas võib olla palgatud mõni spetsialist ülikoolist või mõnest teisest ettevõttest. (Jones, Bright 2001: 227) Sekundaarne ennetamine on täiustav, mille eesmärgiks on muuta individuaalset vastupanuvõimet stressile (LaMontagne *et al* 2007:268). See keskendub tööliste ja tööülesannete vaheliste suhete parendamisele, pakkudes (*Overview ...* 2011):

- vajaminevaid koolitusi,
- mentorlust ja tuge oskuste osas, mida antud töö jaoks vaja on,
- tagasisidet tehtud töö eest,
- võimete kooskõlastamist hinnates töökoorust,
- töötajale võimalust vahetada töökoht sobivama vastu.

Kolmandane ennetamine keskendub töötajatele, kes on regulaarselt stressorite meeleval-las või kannatavad stressi tagajärgede all (*Ibid*). Tertsiaarne ennetamine vähendab stres-si mõju tundlikuma ja reageerimisvõimelisema juhtimissüsteemi arendamise kaudu (Roots 2007: 16). Mõned näited oleksid järgnevad (*Overview ...* 2011):

- pakkudes praktilist abi personaalsetes küsimustes,
- soosides töötaja kaasatust,
- jagades asutuste kontaktandmeid, kes saaksid töötajaid aidata,
- hoides stressorite mõju all olemise aega ja kestust järelevalve all.

Ennetusmeetoditest kokkuvõtliku ülevaate saamiseks on koostatud tabel 4.

Tabel 4. Tööstressi leevendamise meetodid

Interventsiooni tase		Interventsiooni objektid	Näited	Meetodite integratsioon
Määratlus ja kirjeldus	Efektiivsus			
1° - Primaarne <ul style="list-style-type: none"> • Ennetav • Eesmärk: vähendada võimalikke riskitegureid või muuta stressori olemust enne kui töötajatel esineb stressist tulenevaid sümptomeid või haigusi 	+++	<ul style="list-style-type: none"> • Stressorite allikad; töökorraldus; töötingimused 	<ul style="list-style-type: none"> • Töö ümberkorraldus, töökoormuse vähendamine, parem suhtlemine, konfliktide juhtimise arendamine 	
2° - Sekundaarne <ul style="list-style-type: none"> • Täiustav • Eesmärk: Aidata töötajatel saada teadmisi, oskusi ja vahendeid, et tulla toime stressitingimustes 	++	<ul style="list-style-type: none"> • Töötajate reageering stressoritele (stressi või pinge tajumine) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kognitiiv- käitumuslik teraapia, toimetuleku ja viha juhtimise kursused 	
3° - Tertsiaarne <ul style="list-style-type: none"> • Reageeriv • Eesmärk: Ravida, hüvitada ja taastada kestvate stressisümptomite või haigusega töötajaid 	+	<ul style="list-style-type: none"> • Lühiajalised ja püsivad kahjulikud mõjud töötaja tervisele 	<ul style="list-style-type: none"> • Töötajate kompenseerimise süsteem, tööteraapia, meditsiiniline sekkumine, programmid "tagasi tööle" 	

Allikas: (LaMontagne *et al* 2007: 269).

Füüsilisel töökeskkonnal ja teistel töökorralduslikel aspektidel on suurem ennetuse potentsiaal interventsiooni objektina kui üksikul töötajal (LaMontagne *et al* 2007: 269). Sellest tulenevalt on kõige efektiivsem esmane ennetamine, sekundaarne ennetamine on efektiivsem kui kolmandane ennetamine ja kõige ebaefektiivsem on tertsiaarne ennetamine. Paraku see, mis on kõige efektiivsem, ei pruugi olla kõige populaarsem. Artiklis "A Systematic Review of the Job-stress Intervention Evaluation Literature, 1990-2005"

viidi läbi katse, et määrata kindlaks, millised on kõige efektiivsemad stressiga võitlemise meetodid. Tulemused näitasid, et ennetamissüsteemid, mis koosnesid kas ainult esmasest või esmasest ja teisest või kolmandast ennetamisest, ehk organisatsioonile keskendunud ennetamised, avaldavad soodsat mõju nii üksikisiku kui ka organisatsiooni tasemel. Samas kui kõige populaarsemad ennetamissüsteemid, mis koosnevad peamiselt sekundaarsest ja/ või tertsiaarsest ning vähesel määral või mitte üldse primaarsest ennetamist on küll tõhusad üksikisiku tasandil, kuid ei mõjuta mingil määral stressitaset organisatsiooni tasemel. Positiivne on, et artiklist tuli ka välja, et organisatsioonile keskendunud ennetamiste kasutamine on suurenenud. Seega on lootust, et tulevikus üha enam ja enam organisatsioone otsustab just nimelt eelpoolmainitud ennetamise kasuks ning seeläbi väheneb ka tööstress.

Stressiga seotud probleemid, mis tuvastatakse sekundaarsel või tertsiaarsel tasemel peaksid andma tagasisidet esmasele ennetamise tasemel tehtud pingutustele, kui efektiivselt on stressoriga toime tulnud (LaMontagne *et al* 2007: 269). Paraku on selline olukord vaid ideaalis ning organisatsioonid tegelevad pigem teisese ja kolmanda ennetamisega jättes kõige olulisema, esmase, unarusse. Samamoodi nagu eelpoolmainitud artiklis on ka Euroopa Liidus ja mujalgi on enamus tööstressi vältimise meetodeid suunatud sekundaarse ja tertsiaarse ennetamisele. Enamus neist hõlmavad näiteks kohapealsete jõusaalide olemasolu, suitsetamisest loobumise programme, lõõgastus- ja liikumisklasse, tervise kontrolli, psühholoogilist nõustamist või mõnda kombinatsiooni nendest, mis on vabalt kasutatavad töötajatele ja vahest isegi nende abikaasadele. Ameerika Ühendriikide Tervishoiu- ja Teenindusministeeriumi poolt läbi viidud uuringus, mis käsitles 3000 töökohta, leiti, et kuigi 60% töökohtadest 750 või rohkema töölisega pakkusid küll mingeid stressijuhtimise või terviseedutamise vorme, kuid need osutusid vaid sekundaarseteks või tertsiaarseteks. (*European Commission* 2000: 37) Seega tuleks tööandjatel rohkem tähelepanu pöörata tööalalisele keskkonnale. Kõigepealt tuleks kõigile tagada head füüsilised töötingimused, näiteks igal kontoritöölisel peaks olema oma laud, tehasetöölisele peaks olema tagatud korralikud pesemisvõimalused, valgustus ja temperatuur peaksid olema normikohased jne. Kindlasti väga oluline on iga-aastane töötajate hindamine ja arenguveestluse läbi viimine. Nii mõnigi ettevõtte leiab, et see on liiga ajakulukas ning seetõttu seda ei rakendata, kuid töötajate hindamine ja arenguveestlus annab väga palju juurde. Esiteks annab see tööandjale parema ette-

kujutuse töötajast, tema oskustest ja eesmärkidest. Samas parandab see töötaja moraali ja lähendab teda ettevõttega. Kui neid iga-aastaselt korraldada, siis tööstressi esinemisel, on võimalik saada sellele ka kergemini jälile ja probleem lahendada. Lisaks arenguvestlusele on väga oluline ka töötajat tunnustada, et töötaja tunneks end väärtustatuna. Väärtustatud töötaja on kindlam eneses ja teeb seeläbi ka produktiivsemalt tööd. Kuid töö ei ole tähtis vaid töö tegemine, oluline on, et töötajad oleksid kursis ka oma ettevõtte tegemistega. Selleks tuleks regulaarselt korraldada koosolekuid ja mitte ainult juhtide tasandil, vaid koosolekutesse peaksid olema kaasatud ka tavatöötajad. Lisaks sellele, et selline meetod aitab saada infot ettevõtte tegemistest, lähendab see töötajad omavahel ja ka ettevõttega üldiselt, tuntakse end rohkem kaasatud olevad.

Selleks, et hoiduda tööstressi tekkimist töötajate seas tuleb ettevõttel olla kursis, mis kogu organisatsioonis toimub. Rahvusvahelise Tööorganisatsiooni sõnul ei peaks ettevõtte arvestama mitte ainult töötaja tervisega ja andma talle piisavalt aega puhkamiseks ja vaba aja veetmiseks, vaid samuti anda töötajale võimalus teenida ühiskonda ja saavutada eneseteostus arendades isiklikku suutlikkust (Levi 1988: 171). Selleks, et eelpoolmainitu oleks saavutatav peaks olema nii juhtivtöötajatele kui alluvatele tagatud järgnev (*Ibid*: 171):

- töö peaks olema mõistlikult nõudlik, mitte olema ülesehitatud puhtalt vastupidavusele ja vähegi vaheldusrikas;
- töötajal peaksid olema võimalused pidevalt end tööalaselt täiendada;
- töö peaks võimaldama teatud tasemel otsuste vastuvõtmist;
- töötajad peaksid olema tunnustatud nii sotsiaalselt kui tööalaselt;
- töötaja peaks suutma seostada oma tööd ja seltsielu;
- töötaja peaks tundma, et töö viib teda ihaldusväärse tulevikuni.

Suurbritannia Töötervishoiu ja tööohutuse amet läheneb tööstressiga võitlemisse oma-moodi. Nimelt jagatakse stressorid kuueks, tööalased nõudmised, kontroll, juhtide ja töökaaslaste poolne toetus, tööalased suhtes, rollinõuded ning muudatuste juhtimine, ning üritatakse läheneda igale stressorile erinevalt. Tabelis 5 on Suurbritannia Töötervishoiu ja tööohutuse ameti poolt antud soovitusel, kuidas tööstressiga toime tulla ning tööstressiportaali (www.stressivastu.ee) ettepanekud, mille poole võiksid kõik organisatsioonid püüelda, kellel on probleeme tööstressiga.

Tabel 5. Tööstressoritega toimetulek

<p><u>Töölased nõudmised:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prioriteerida tööülesanded, välja jätta ebavajalik, ette teatada kiire ja tähtsa töö puhul. • Kindlaks teha, et töö on sobilik töötajale; pakkuda väljaõpet neile, kes seda vajavad, suurendada töökoha võimalusi ülekvalifitseeritud töötajatele. • Töö planeerimisel arvestada sellega, et töötajad oleksid suutelised ülesandeid täitma. • Muuta töökorraldust: paigutada töötajad ümber, anda töötajatele rohkem vastutust, kasvatada tööulatus, suurendada tööülesannete varieeruvust, anda töötajate rühmale rohkem vastutust grupi tulemuslikkusest. • Töötajate arvamusi ja hinnanguid nende töökeskkonna suhtes võetakse arvesse.
<p><u>Kontroll:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Anda töötajatele rohkem võimu, et nad saaksid oma tööd planeerida; teha otsuseid, kuidas tööülesanded peaksid olema täidetud ja nendega kaasnevad probleemid lahendatud. • Kui võimalik, siis lasta töötajatel ise oma töötempo valida. • Töötajatel lastakse kaasa rääkida selles osas, millal teha puhkepause. • Teha kindlaks, kas saab kasutada paindlikku töögraafikut (võimalus kodus töötada). • Töötajaid julgustada kasutama oma oskusi ja võimeid ning näitama üles initsiatiivi. • Kui võimalik, siis toetada töötajate arengut ja uute oskuste omandamist, mis võimaldaks neil organisatsioonis pidevalt tööalaselt edasi areneda
<p><u>Juhtide ja töökaaslaste poolne toetus:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Toetada ja julgustada töötajaid ka siis, kui midagi valesti läheb. • Soodustada tervisliku töö ja eraelu tasakaalu. • Organisatsioonis tuleb paika panna poliitika ja protseduurid töötajatele piisava toetuse pakumiseks. • Töötajaid tuleb teavitada pakutavatest toetussüsteemidest ning kuidas ja millal on võimalik neid kasutada. • Töötajatele tuleb anda regulaarselt konstruktiivset tagasisidet.
<p><u>Töölased suhted:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pakkuda töötajatele suhtlemisoskuste koolitust. • Sisse seada tõhus süsteem kiusamise ja ahistamise vältimiseks (kokkulepitud töövaidluste menetlus ja korralik kaebuste uurimine). • Töötajatel on võimalik lubamatu käitumisega seotud intsidentidest teavitada ning seda julgustatakse. • Juhtidel peaksid olema oskused, ressursid ja toetus lubamatu käitumisega toimimiseks.
<p><u>Rollinõuded:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pidevalt tuleb töötajatega suhelda ja veenduda, et kõik teavad, mida nende töö neilt nõuab. • Teha kindlaks, et kõik töötajad on selgelt määratlenud eesmärgid ja kohustused, mis oleksid seotud ärieesmärkidega. • Tagada, et töötajatele esitatavad erinevad nõuded on omavahel kooskõlas. • Töötajatele peab olema loodud võimalus tõstatada ebakindluse või vastukäivate rollide ja vastutusega seotud probleeme.
<p><u>Muudatuste juhtimine:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tagada töötajatega hea suhtlus. • Tagada, et kogu muudatuste protsessi ajal toetataks töötajat. • Tagada, et töötajatelt küsitakse muudatuste kohta nõu ja pakutakse neile võimalusi muudatuste planeerimist mõjutada. • Tagada, et töötajad on teadlikud nende tööd puudutavate muudatuste võimalikust mõjust. Vajadusel pakutakse töötajatele nende töös toimuvate muudatustega seotud koolitusi.

Allikas: (Tööstressiportaal, HSE 2011: 4-5).

Ülaltoodud tabelist on näha, et ülimalt oluline on, et igas organisatsioonis oleksid kindlalt paika pandud reeglid ja eeskirjad, mida töötajad saaksid järgida. Samuti peaksid olema välja töötatud erinevad süsteemid, et töötajad tunneksid end võimalikult turvaliselt ja kaitstult. Lisaks on tähtis ka suhtlemine, nii töötajate omavaheline kui ka töötajate ja ülemuste vaheline suhtlemine. Seda selleks, et kõigil oleks kindel arusaam oma rollist ja tööülesannetest organisatsioonis, samuti konfliktide ja valearusaamade vältimiseks.

Juhtide ja alluvate tööstressi vähendamiseks ei ole vaja rakendada erinevaid meetodeid, neile tuleb lihtsalt erinevalt läheneda. Iga organisatsioon peaks juhtide ja alluvate tööstressi taseme üle eraldi arvet pidama. Esmalt tuleks määrata mõlema grupi puhul tööstressi tekitavad faktorid ning seejärel juhtide tööstressi taset leevendada vastavalt pingeid tekitanud stressoritele ning samamoodi peaks lähenema ka tavatöötajate stressile.

Iga ettevõtte peaks olema huvitatud, et tema töötajad oleksid stressivabad, kuna see on kasulik töötajale ning seeläbi ka organisatsioonile, kus ta töötab. Tabelis 6 on toodud O'Donnell'i arvates organisatsioonide potentsiaalne kasu stressi ennetamisest ja tervise programmide edendamisest.

Tabel 6. Stressi ennetamise kasu ettevõtetele

<u>Tootlikkuse tõus:</u> <ul style="list-style-type: none"> • töölt puudumine on vähenenud, • paranenud moraal ja valmisolek koostööks ning muutusteks, • alanenud tegevuskulud, • paranenud töösooritus, • kvaliteetsem tööjõud.
<u>Vähenenud kulud töötaja tervisele:</u> <ul style="list-style-type: none"> • vähenenud haigusest ja töölt puudumisest põhjustatud otsesed kulud, • vähenenud tööõnnetused ja suurenenud töökindlus, • vähenenud aja- ja halduskulud.
<u>Vähenenud inimressursi arendamiskulud:</u> <ul style="list-style-type: none"> • vähenenud värbamisele tehtavad kulud, • vähenenud kulud koolitustele ja treeningutele.
<u>Ettevõtte nägu:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Organisatsiooni nähakse vastutustundlikku ja oma töötajate heaolu pärast muretsevat.

Allikas: (Cooper *et al* 1996: 71-73).

Tööstressiga kaasnevad erinevad sümptomid, mis teevad nii inimeste kui ka pikemas perspektiivis organisatsiooni, kus inimene töötab olemise ebamugavaks. Iga inimene

tajub stressi erinevalt: mõnel tekitab see peavalu, teisel aga hoopis depressiooni. Kui inimene on stressis, siis mõjutab see peale teda ka organisatsiooni, kus ta töötab. Mida rohkem inimesi kogeb tööstressi, seda halvemini läheb ka ettevõttel. Eelpool kirjutatust tuleb välja, et tööstress on tõsine probleem tõsiste tagajärgedega ning seetõttu tuleb sellele suurt tähelepanu pöörata. Samuti peaksid tööandjad looma võimalikult meeldiva õhkkonna ja töötingimused selleks, et tööstressi hoida madalana. Tööstressiga võitlemiseks on mitmeid erinevaid meetodeid, enamasti jagatakse need primaarseks, sekundaarseks ja tertsiaarseks ennetamiseks. Organisatsioonid lähenevad tööstressile erinevalt, mõned lahendavad probleeme üksikisiku tasandil, teised pööravad tähelepanu kogu organisatsioonile. Viimane on kõige efektiivsem tööstressi leevendamise võimalus, kuid paraku ei ole nii populaarne kui tööstressile lähenemine indiviidi tasemel. Samas on tööstressiga viimastel aastatel organisatsioonilisel tasandil tööstressile lähenemine pidevalt tõusnud. Tööstressi vältimiseks või vähendamiseks peaksid organisatsioonid vaeva nägema, et kõik töötajad teaksid täpselt oma töökohustusi, ülesandeid ja rolli organisatsioonis. Samuti peaks organisatsioon tegema oma töötajatele selgeks, et kaastöötajate ahistamine või kiusamine on vastuvõetamatu. Organisatsioon peaks ka igati julgustama töökollektiivi häid suhteid ning teineteiste toetamist. Lisaks sellele peaksid töötajad olema regulaarselt informeeritud organisatsioonis toimuvatest muudatustest. Juhtide ja alluvate tööstressi leevendamiseks ei ole vaja kasutada erinevaid meetodeid. Tuleb kindlaks teha, millised faktorid tekitavad enam pingeid juhtides ja alluvates ning nendest tulemustest lähtudes vähendada stressi vastavalt, kuna organisatsioonile on väga kasulik, kui töökeskkond on stressivaba. Mida madalam on organisatsiooni stressitase, seda kasulikum organisatsioonile: tootlikus tõuseb, töötajate tervisele tehtud kulutused ja inimressursi arendamiskulud on väiksemad ning organisatsioon imidž paraneb.

Tööstressist parema ülevaate saamiseks, on järgnevas peatükis toodud Eesti kolme erineva valdkonna organisatsiooni juhtide ja alluvate seas läbi viidud stressiuuringu tulemused, võrdlused ja soovitusel, mida tuleks arvestada, et organisatsioonides stressitase juhtide ja alluvate hulgas väheneks.

2. EESTI JUHTIDE JA ALLUVATE TÖÖSTRESSI KAARDISTAMINE, NENDE VÕRDLUS JA SOOVITUSED TÖÖSTRESSI VÄHENDAMISEKS

2.1. Uurimuse valim ja meetodid

Käesoleva bakalaureusetöös soovitakse uurida erinevate tegevusaladega organisatsioonide juhtide ja alluvate stressitaset. Taustainformatsioonina soovitakse ka teada, missugune stressitase on erineva soo ja tööstaaziga vastajatel. Potentsiaalsed uuringus osalevad organisatsioonid otsis käesoleva bakalaureusetöö autor internetist. Kokku saadeti 35 e-kirja erineva valdkonna organisatsioonidele, kellest 77,1% ehk 27 organisatsiooni ei vastanud kirjale, 14,3% ehk 5 organisatsiooni ei soovinud uuringus osaleda ja 8,6 % ehk kolm organisatsiooni vastasid kirjale jaatavalt olles nõus uuringus osalema. Eelpoolmainitud kolm organisatsiooni tegelevad erinevate tegevusaladega, seega sai uuringusse kolm organisatsioonigruppi: tootmisettevõtte, teenindusettevõtte ja noorteorganisatsioon. Kolmest erinevast valdkonnast organisatsioonid valiti uurimusse, et saada võimalikult mitmekesine valim.

Tootmisettevõtte tegeleb meditsiinitehnika ja invatoodete valmistamisega. Lisaks oma toodetele pakub ettevõtte ka teiste riikide firmade tooteid. Firma põhilisteks ekspordi turgudeks on Saksamaa, Soome, Rootsi ja Norra. Ettevõttes on 25 töötajat, kellest 7 on juhtival positsioonil. Teenindusettevõtte pakub oma klientidele erinevaid terviseprotseduure ja veekeskuse kasutamise võimalust, samuti majutust hotellis. Ettevõttes töötab 97 töötajat, kellest 6 on juhtival positsioonil. Noorteorganisatsiooniks on rahvusvaheline tudengiorganisatsioon, mis pakub noortele praktilist juhtimiskogemust, samuti erinevad konverentse ja koolitusi ning praktikale käimise võimalust. Organisatsioonis on 83 liiget, kellest juhtival positsioonil on 19.

Käesoleva bakalaureusetöö empiirilise uuringu läbi viimiseks kasutab autor Suurbritannia Töötervishoiu ja Tööohutuse Ameti (HSE) poolt 2004. aastal välja töötatud tööstressi kaardistajat. HSE tööstressi kaardistaja on loodud organisatsioonidele enesehinnangu vahendina töökeskkonna psühhosotsiaalsete riskitegurite määramiseks. Vahend on üles ehitatud mõõtmaks, kuidas töötaja talub töösituatsiooni ja peegeldab seega hetke stressisituatsiooni organisatsioonis. (Seppo *et al* 2010: 18) Küsimustiku vorm, mis anti uurin-
gus osalevatele ettevõtetele täita, on toodud lisas 2. Küsimustik koosneb 35 küsimusest, mis mõõdavad kuut olulist tööga seotud stressorite liiki: tööalased nõudmised, kontroll, tööalased suhted, juhtide ja töökaaslaste poolne toetus, rollinõuded ning muudatuste juhtimine. Toetuse faktorist parema ülevaate saamiseks, käsitletakse käesolevas baka-
laureusetöö empiirilises uuringus juhtide ja kolleegide poolset toetust eraldi. Vastuseva-
riante on viis: mitte kunagi, harva, mõnikord, sageli ja alati.

Tööalased nõudmised (*demands*) sisaldavad töökoormuse, -korralduse ja -keskkonna kohta käivad küsimusi (Seppo *et al* 2010: 20). Antud faktor peab näitama, kas töötajad tunnevad, et suudavad hakkama saada oma töökoormusega. Faktori mõõtmine aitab jälgida, kas (*Ibid*: 20):

- ettevõttepoolsed nõudmised töötajatele on mõistlikud ning saavutatavad kokkulepi-
tud töötundidega;
- tööde jagamisel võetakse arvesse konkreetse töö sobivust konkreetsele töötajale;
- töökohad on kujundatud olemaks vastavuses töötajate suutlikkusega;
- pööratakse tähelepanu töötajate arvamusele nende töökeskkonna suhtes.

Kontroll ehk otsustusõigus töö üle näitab, kui palju on inimesel sõnaõigus selle kohta, mida ja kuidas oma tööd teha. Faktor näitab, kas (Seppo *et al* 2010: 20-21):

- seal, kus võimalik, saavad töötajad ise määrata oma töötempo;
- töötajaid innustatakse kasutama oma initsiatiivi ja oskusi;
- seal kus võimalik innustatakse töötajaid omandama uusi ning täiendama olemasole-
vaid oskusi, mis aitavad neil lahendada uusi ning väljakutsuvaid tööülesandeid;
- töötajatel on sõnaõigus selles osas, millal nad saavad vaheaegasid võtta;
- töötajatega konsulteeritakse nende üldiste töömustrite osas.

Töölaliste suhete faktor hindab organisatsiooni võimekust konfliktide vältimisel ja sobimatu käitumisega tegelemisel. Oluline on siinkohal nii kiusamise ja ahistamise kui ka esilekerkinud juhtumitega tegelemine. Faktor hindab järgmiste eesmärkide täidetust (Seppo *et al* 2010 21):

- ettevõtte tekitab positiivseid käitumismudeleid vältimaks konflikte ja kindlustamaks õiglust;
- töötajad jagavad omavahel töö jaoks olulist informatsiooni;
- organisatsioonis on toimivad käitumismudelid sobimatu käitumisega (kiusamine, ahistamine) tegelemiseks ja selliste situatsioonide lahendamiseks;
- organisatsioonikultuur motiveerib juhte tegelema sobimatu käitumisega;
- organisatsioonikultuur motiveerib töötajaid sobimatust käitumisest teada andma.

Toetuse faktor jaguneb kaheks: kolleegide toetus ja juhtide poolne toetus ning hõlmab julgustust, ressursse ja informatsiooni organisatsioonilt, juhtidelt ja kolleegidelt. See faktor näitab, kas (Seppo *et al* 2010: 21):

- organisatsioonid töötavad protseduurid, mis pakuvad töötajatele vajalikku tuge;
- organisatsioonikultuur võimaldab ja innustab juhte oma töötajaid toetama;
- organisatsioonikultuur võimaldab ja innustab töötajaid oma kolleege abistama;
- töötajad teavad, kuidas kolleegidelt ja juhtidelt vajadusel abi saada;
- töötajad saavad regulaarselt ja konstruktiivset tagasisidet.

Rollinõuete faktor näitab, kas töölised mõistavad oma ülesandeid ja rolli organisatsioonis ja kas neil tuleb tegeleda konfliktsete ootustega. Hea juhtimistava, mis positiivse tulemusega rollifaktoris kaasas käib, koosneb järgmiste eesmärkide täidetusest (Seppo *et al* 2010: 22):

- organisatsioon kindlustab, et nii palju kui võimalik välditakse töötajate töökohustuste vastuolulisust;
- organisatsioon tagab töötajatele informatsiooni, mis võimaldab neil mõista oma rolli ja vastutusalala;
- organisatsioon tagab, et nii palju kui võimalik on töötajate töökohustused selgelt väljendatud;
- organisatsioonis on selged tegevustavad, mis võimaldavad töötajatele märku anda töökohustuste või rollide ebaselgusest või vastuolulisusest.

Muudatuste juhtimine hindab, kuidas korraldatakse ja kommu­ni­keeritakse suuri ja väi­kesi muutusi organisatsioonis ning kas töötajad tunnevad, et nad on sellistest muudatus­test informeeritud ning nende tegemisse kaasatud. Faktori kasutamise eemärk on hinna­ta, kas (Seppo *et al* 2010: 22):

- organisatsioon annab töötajatele õigeaegselt informatsiooni, mis võimaldab neil mõista muudatuste läbiviimise põhjuseid;
- ettevõtte pakub töötajatele võimaluse muudatuste mõjutamiseks ning nende läbiaru­tamise;
- töötajad on kursis muutuste tõenäolise mõjuga oma tööle;
- töötajad on kursis muudatuste ajakavaga;
- töötajatel on ligipääs tarvilikule toetusele muudatuste ajal.

Nende eelpoolmainitud kuue stressori alla käivad erinevad küsimused, mis aitavad stressitaset paremini mõõta. Lisas 3 on ära toodud, millised küsimused, missuguse stres­sori alla kuuluvad.

Küsimustikuga saadud arvuliste hinnangute-indikaatorite analüüsimiseks kasutatakse tarkvarapaketti SPSS 17.0. Vastajate poolt antud arvulistel hinnangutel põhinenud kü­simustulemuste analüüsimiseks kasutatakse dispersioonanalüüsi (*One-Way ANOVA*) ja korrelatsioonanalüüsi (Spearmani test). Dispersioonanalüüsi abil kontrollitakse gruppi­devaheliste erinevuste statistilist olulisust ning korrelatsioonanalüüsiga määratletakse statistiliselt olulised seosed küsimustikus esitatud tööstressi küsimuste gruppide vahel. Nii erinevused kui seosed määratletakse usaldusnivool 0,05. Korrelatsioonanalüüsis on seda tugevam seos, mida lähemal on korrelatsioonikordaja (absoluutväärtuses) ühele. Samuti on kõik seosed omavahel vastastikused ehk kui üks stressor mõjutab teist posi­tiivselt, siis kehtib ka vastupidine seos. Lisaks eelpoolmainitud analüüsile kasutatakse ka internetiportaali www.stressivastu.ee, mis aitab analüüsida andmeid ja annab kokku­võtlikku infot organisatsiooni stressitasemest seitsmes eelpoolmainitud valdkonnas. Samuti on võimalik seal võrrelda organisatsioonide tulemusi kogu riigi tulemustega. Nagu käesolevas bakalaureusetöös nii ka portaalis analüüsitakse tulemusi seitsmes valdkonnas ning Eesti tulemused pärinevad 2010. aastal tööinspektsiooni poolt tellitud uuringul, milles kasutati HSE tööstressi küsimustikku. Portaal­is analüüsitakse andmeid

viie palli süsteemis, kus iga psühhosotsiaalse teguri tulemus võib ulatuda ühest (kehv) kuni viieni (soovitav).

Küsimustik, mida kasutatakse analüüsi läbi viimiseks, oli anonüümne. Küsitluses osaleja sai ennast identifitseerida kolme grupeeriva tunnuse kaudu. Esiteks, tööpositsiooni järgi, kus vastaja võis end paigutada juhtivtöötaja või alluva positsiooni. Teiseks, soo järgi ning kolmandaks, ettevõttes töötatud aastate järgi, kus oli võimalik teha valik nelja erineva valiku vahel: kuni 1 aasta, 1 – 5 aastat, 6 – 10 aastat ja rohkem kui 10 aastat. Samuti eristatakse kolme organisatsiooni, tootmisettevõtte, teenindusettevõtte ja noorteorganisatsiooni, töötajate vastuseid.

Läbiviidud küsitlus oli usaldusväärne, kuna moodustunud valik oli juhuvalik, mis kujunes õiglaseks ja erapooletuks. Kuna küsimustike täitmiseks anti piisav aeg, võib arvata, et vastati kiirustamata ja läbimõeldult. Moodustunud valimi maht lubab teha järeldusi – küsitluses osales 159 inimest 205'st. Tootmisettevõtte 25-st töötajast osales uuringus 23 töötajat (92%), teenindusettevõtte 97'st töötajast osales 67 töötajat (69%) ja noorteorganisatsiooni 83'st liikmest osales 69 (83%).

Tööpositsioonist lähtuvalt osales küsitluses 19% juhtivtöötajaid ja 81% tavatöötajaid. Tootmisettevõttes 26% juhte ja 74% alluvaid, teenindusettevõttes 9% juhte ja 91% alluvaid ning noorteorganisatsioonis 28% juhte ja 72% alluvaid. Seega enamus vastanutest olid alluvad, kuid see vahekord on ootuspärane, kuna enamikus ettevõtetes on juhtivtöötajaid proportsionaalselt rohkem kui tavatöötajaid.

Tööstaaži järgi kuulus 30% vastanutest gruppi “töötanud organisatsioonis kuni 1 aasta“, 48% gruppi “1 – 5 aastat“, 9% gruppi “6 – 10 aastat“ ja 13% gruppi “rohkem kui 10 aastat“. Organisatsioonides olid proportsioonid järgnevad: tootmisettevõttes 9%, 57%, 17% ja 17% ning teenindusettevõttes 12%, 49%, 15% ja 24%. Noorteorganisatsioonis olid esindatud vaid kaks esimest gruppi proportsioonidega 55% ja 45%. Algselt võib jääda mulje, et osalejate tööstaaž on üsna väike, kuid kui vaadata tulemusi organisatsioonide lõikes, tuleb välja, et üldgrupi tööstaaži viib alla noorteorganisatsiooni liikmete tulemused. Noorteorganisatsioonides töötavadki liikmed vaid mõne aasta, seetõttu on ka käesoleva bakalaureuse töö empiirilises uuringus osalenud noorteorganisatsiooni tööstaaži väike.

Soost lähtuvalt olid 29% vastanutest mehed ja 71% naised. Tootmisettevõttes 78% uuringus osalejatest olid mehed ja 22% naised. Teenindusettevõttes vastasid küsimustele 9% mehi ja 91% naisi ning noorteorganisatsioonis olid proportsioonid 32% mehi ja 68% naisi. Tulemustest on näha, et enamus vastanutest tootmisettevõttes on mehed ja teenindusettevõttes naised. Sellised sooproportsioonid tulenevad mõlema ettevõtte spetsiifikast. Noorteorganisatsioonis nii suurt vahet meestel ja naistel pole kui kahes teises organisatsioonis, kuid ka siin on vastanutest märgatavalt rohkem naisi kui mehi. Selline tulemus võib olla tingitud asjaolust, et naisüliõpilasi on lihtsalt arvuliselt rohkem kui meesüliõpilasi või on naised aktiivsemad kui mehed.

2.2. Juhtide ja alluvate stressitaseme võrdlus ja kaardistamine ning võrdlus Eesti keskmise tööstressi tasemega

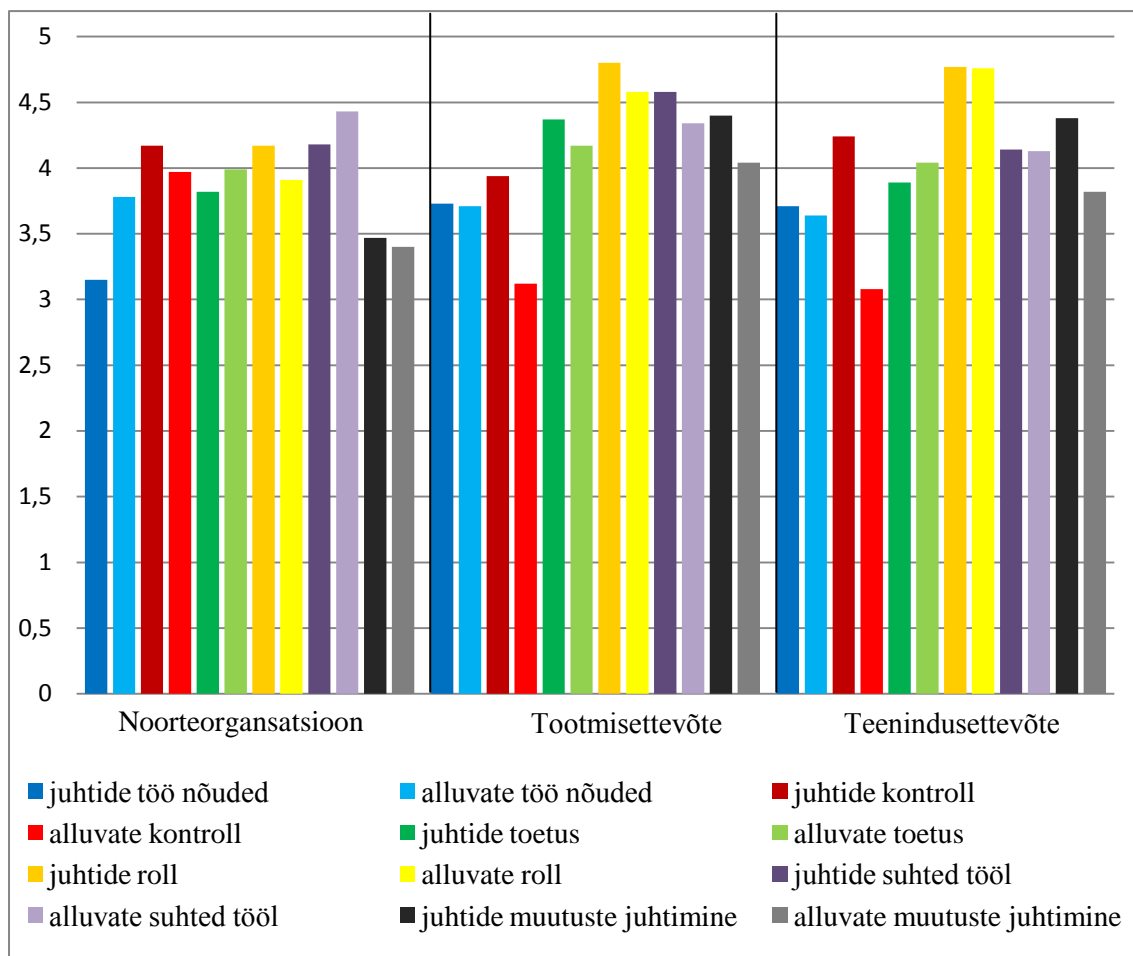
Noorteorganisatsioon, tootmis- ja teenindusettevõtte erinevad teineteisest juhtide ja alluvate tööstressi poolest. Stressitase erineb ka valdkonniti. Analüüsitavateks faktoriteks on töö poolsed nõuded, kontroll, juhtide poolne toetus, kolleegide poolne toetus, roll, suhted tööl ja muudatuste juhtimine. Viiakse läbi reliaablusanalüüs, et kindlaks teha, kas faktorid, mis küsimustiku põhjal on moodustatud, sobivad olemasoleva andmestikuga. Testi reliaablus näitabki, kuivõrd stabiilsed on testimise tulemused testi eri osade vahel. Tabelis 7 on esitatud reliaablusanalüüsi tulemused. Nende põhjal võib väita, et andmed on usaldusväärsed, kuna kõik tulemused on 0,7 või suuremad, ja analüüsi tegemine on igati võimalik.

Tabel 7. Reliaablusanalüüs

Näitaja/ Faktorid	Töö nõuded	Kontroll	Kolleegide toetus	Juhtide toetus	Roll	Suhted tööl	Muudatused
Reliaablus	0,68	0,87	0,77	0,81	0,84	0,76	0,74

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal).

Alljärgneval joonisel 4 on ära toodud kõigi kolme organisatsiooni nii juhtide kui alluvate tööstressorite tulemused kuues erinevas valdkonnas.



Joonis 4. Noorteorganisatsiooni, tootmisettevõtte ja teenindusettevõtte juhtide ja alluvate stressorite tulemused valdkondadesse jagatuna (autori koostatud Tööstressi portaali ja kogutud andmebaasi põhjal).

Skaalal 1-5: 1 – mitte kunagi; 2 – harva; 3 – mõnikord; 4 – sageli; 5 – alati

Jooniselt 4 on näha, et tootmisettevõtte ja teenindusettevõtte juhtide ja alluvate töö nõuded on üsna sarnased, ulatudes mõlemad üle 3,5 palli, mis on keskmisest parem tulemus. Noorteorganisatsiooni alluvate töö nõuded on küll sarnasel tasemel kui teise kahe ettevõtte näitajad, kuid faktori juhtide töö nõuded tulemus on noorteorganisatsioonil tunduvalt madalam. Viimane jääb keskmise tulemuse juurde. Selle põhjal võib järeldada, et noorteorganisatsiooni juhtidele esitatud töö nõuded ei ole niivõrd selged kui on samas organisatsioonis alluvatel ja teenindus- ning tootmisettevõtete nii juhtidel kui ka tavatöötajatel. Juhtide kontroll on kõigil kolmel organisatsioonil üpris sarnane jäädes nelja palli juurde, ka alluvate näitajad on tootmisettevõttel ja teenindusettevõttel sarnased, kuid noorteorganisatsiooni alluvate kontrolli stressori näitaja on peaaegu ühe palli

võrra suurem. Noorteorganisatsiooni ja teenindusettevõtte toetuse faktorid on peaaegu üks ühele, kus juhtidele on toetus mõnevõrra madalam kui alluvatele, kuid tulemus ise- enesest on hea jäädes 3,5 ja 4 palli vahele. Tootmisettevõtte toetus juhtidele ja alluvatele on märksa kõrgem kui teisel kahel organisatsioonil ületades neli palli. Suhted tööl on kõigil organisatsioonidel nii juhtide kui ka alluvate seas heal positsioonil. Joonise 4 näi- tel võib noorteorganisatsioonis olla probleeme muutuste juhtimisel, kuna tulemus jääb nii juhtidel kui ka alluvatel 3 palli juurde.

Järgnevalt viiakse läbi dispersioonanalüüsid. Alljärgnevas tabelis 8 on toodud disper- sioonanalüüsi tulemused, mille grupeerivaks tunnuseks on organisatsioon.

Tabel 8. Dispersioonanalüüs, mille grupeerivaks tunnuseks on organisatsioon

Stressor/ Näitaja	Keskmine (standardhälve)			F – statistik	Olulisuse tõenäosus	LSD
	Noorteorg. (1)	Tootmise. (2)	Teeninduse. (3)			
Töö nõuded ↓	2,37 (0,63)	2,27 (0,50)	2,36 (0,45)	0,28	0,76	
Kontroll ↑	4,04 (0,60)	3,53 (1,10)	3,22 (0,99)	15,752	0,00*	1 > 2 1 > 3
Kolleegide toetus ↑	4,05 (0,69)	4,38 (0,71)	4,19 (0,74)	2,02	0,14	
Juhtide toetus ↑	3,88 (0,77)	4,17 (0,77)	3,90 (0,70)	1,37	0,26	
Roll ↑	3,99 (0,64)	4,69 (0,50)	4,75 (0,37)	39,20	0,00*	1 < 2 1 < 3
Suhted tööl ↓	1,62 (0,57)	1,54 (0,55)	1,85 (0,58)	3,92	0,02*	1 < 3 2 < 3
Muudatused ↑	3,43 (0,66)	4,22 (0,84)	3,87 (0,90)	10,15	0,00*	1 < 2 1 < 3

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Skaalal 1-5: 1 – mitte kunagi; 2 – harva; 3 – mõnikord; 4 – sageli; 5 – alati

↓ Mida madalam keskmine, seda väiksem stress

↑ Mida kõrgem keskmine, seda väiksem stress

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal).

Dispersioonanalüüsist tabelis 8 on näha, et statistiliselt oluline erinevus organisatsioonide stressitasemes esines neljas valdkonnas: kontroll, roll, suhted tööl ja muudatuste juh- timine. Faktoris kontroll erinesid statistiliselt olulistelt noorteorganisatsiooni keskmine tootmis- ja teenindusettevõtete keskmistest; noorteorganisatsiooni keskmine on kõrgem kui tootmisettevõtte kui ka teenindusettevõtte keskmisest. Kõige kõrgem on kontroll töö üle noorteorganisatsioonis, kus näitaja keskmine on 4,04 ning madalaim teenindusette- võttes (3,22). Faktoris roll erinesid statistiliselt oluliselt noorteorganisatsiooni keskmine

tootmis- ja teenindusettevõtte keskmistest, mõlemate näitajate keskmised olid kõrgemad kui noorteorganisatsiooni keskmine näitaja. Tabeli järgi mõistavad kõige paremini oma ülesandeid ja rolli organisatsioonis teenindusettevõtte töötajad, kelle keskmine on 4,75. Madalaim näitaja on noorteorganisatsioonil. Faktoris suhted tööle esineb statistiliselt oluline erinevus noorteorganisatsiooni ja teenindusettevõtte ning tootmisettevõtte ja teenindusettevõtte vahel. Kuigi teenindusettevõtte on kõrgeima keskmisega, ei tähenda see, et suhted tööle oleksid seal kõige paremad, kuna antud juhul on just kõrgem keskmine negatiivse tähendusega. Seega mida madalam on keskmine, seda paremad on töökaaslaste vahelised suhted organisatsioonis. Seetõttu võib järeldada, et noorteorganisatsiooni liikmete vahel on paremad suhted kui teenindusettevõtte töötajate vahel. Samuti on omavahelised suhted paremad tootmisettevõttes võrreldes teenindusettevõttega. Kõige paremaks hindavad töötajad omavahelisi suhteid tootmisettevõttes, kus keskmine on 1,54. Kolme organisatsiooni võrdluses on halvimal suhted tööle teenindusettevõttes, mille keskmine väärtus on teistest suurem (1,85). Statistiliselt oluline erinevus faktoris muudatuste juhtimine esineb noorteorganisatsiooni ja tootmisettevõtte keskmiste ning noorteorganisatsiooni ja teenindusettevõtte vahel keskmiste vahel. Nii tootmisettevõtte kui ka teenindusettevõtte töötajad on paremini kursis ettevõttes toimuvate muudatustega kui noorteorganisatsiooni liikmed.

Juhtide ja alluvate võrdlus on toodud allolevas tabelis 9, kus on näha, et statistiliselt olulised erinevused esinevad seitsmest grupist kahel: töö poolt esitatud nõuded ja kontroll. Juhtide töö poolt esitatud nõudmistele keskmiseks on 2,61, mis on oluliselt kõrgem töötajate samast näitajast 2,28. Erinevus juhtivtöötajate ja alluvate vahel esineb, kuna esimesed peavad töötama intensiivsemalt ja nende töötempo on tavaliselt kiirem. Samuti tunnevad juhid, et teatud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada ning seetõttu tunnevad nad ka rohkem survet ületundide tegemiseks. Ka kontroll töö üle keskmine on juhtidel märgatavalt kõrgem kui alluvatel, näidud vastavalt 4,29 ja 3,46. Juhtivatel positsioonidel töötajatel on tavaliselt suurem sõnaõigus tööviisi ja töötempo üle. Samuti on neil tihti paindlikumalt võimalus oma töögraafikut korraldada kui tavatöötajatel. Eelpoolmainitud tingituna on ka antud uurimuses juhtide kontroll töö üle keskmine näitaja kõrgem kui alluvatel.

Tabel 9. Dispersioonanalüüs, mille grupeerivaks tunnuseks on tööpositsioon

Stressorid/ Näitajad	Keskmine (standardhälve)		F - statistik	Olulisuse tõenäosus
	Juht	Töötaja		
Töö nõuded ↓	2,61 (0,53)	2,28 (0,52)	10,01	0,00*
Kontroll ↑	4,29 (0,59)	3,46 (0,93)	22,69	0,00*
Kolleeptide toetus ↑	4,13 (0,59)	4,16 (0,75)	0,05	0,82
Juhtide toetus ↑	3,86 (0,85)	3,95 (0,72)	0,34	0,56
Roll ↑	4,46 (0,53)	4,40 (0,66)	0,23	0,63
Suhted tööl ↓	1,70 (0,71)	1,71 (0,55)	0,01	0,94
Muudatused ↑	3,89 (0,82)	3,69 (0,84)	1,42	0,24

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Skaalal 1-5: 1 – mitte kunagi; 2 – harva; 3 – mõnikord; 4 – sageli; 5 – alati

↓ Mida madalam keskmine, seda väiksem stress

↑ Mida kõrgem keskmine, seda väiksem stress

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal).

Töö poolt esitatud nõudmiste faktorisse on HSE küsimustikus koondatud töökoormust ja intensiivsust ning nõuete vastuolulisust iseloomustavad küsimused. Noorteorganisatsiooni juhtivtöötajatest peab küsitluste tulemuste põhjal üle 70% sageli intensiivselt töötama ja üle 80% juhtivatel positsioonidel töötajatest tunnistab, et vähemalt mõnikord tuleb töötada ka väga kiiresti. Ka käesoleva bakalaureusetöö teoreetilises osas mainitud EWCS uuringust tuli välja, et kiire töötempo vaevab paljusid töötajaid (*Fifth European ...* 2010). Samuti peab liiga suurest töökoorusest tingituna 79% juhtidest vähemalt mõnikord jätma oma tööülesanded piisava tähelepanuta ning 69% tunnistab, et tunneb vähemal mõnikord survet ületundide tegemiseks. Samas vaid kaks viiendikku leiab, et töötempo on ebarealistlik või ei suudaks nad tähtaegadest kinni pidada. Noorteorganisatsiooni juhtivtöötajate vastustest on näha, et vastuoluliste ülesannete täitmist vähemalt mõnikord tunnistab 73%. 10% puhul on sageli probleemiks puhkepausid võtmise võimaluse puudumine. Alluvate hulgas on olukord hoopis teistsugune. 62% tunnistab, et vähemalt mõnikord tuleb väga kiiresti töötada ning 52% peab liiga suurest töökoorusest tööülesanded tähelepanuta jätma. Kui eelpool mainiti, et 70% juhtivtöötajatest peab sageli intensiivselt töötama, siis alluvad tunnistavad, et vaid 20% nendest peab sageli intensiivselt töötama. Samuti vastupidiselt juhtivtöötajatele, ei tunne enamus alluvaid survet ületundide tegemiseks ega vastuoluliste ülesannete täitmiseks. Üks viiendik töötajatest leiab, et töötempo on ebarealistlik ja vaid 10% tunnistab, et ei suuda tähtaegadest kinni pidada. Noorteorganisatsiooni töötajate jaoks on piisavad puhkepausid peaaegu poole vähem probleemiks kui juhtivtöötajatel. Kõigi eelpoolmainitud tulemuste

põhjal võib väita, et töö poolt esitatud nõudmised tekitavad noorteorganisatsiooni juhtivtöötajates märgatavalt kõrgemat tööstressi kui alluvate seas.

Tootmisettevõtte küsimustike vastuseid analüüsides, tuli välja, et vähemalt 80% juhtivtöötajatest peab sageli intensiivselt töötama ja kõik juhtivtöötajad peavad vähemalt mõnikord töötama kiiresti. Samas vaid üks kolmandik leiab, et liigse töökoormuse tõttu jäävad mõningad tööülesanded piisava tähelepanuta ja kõigest 16% neist tunneb, et töötempo on ebarealistlik. Kõik tootmisettevõtte juhtivtöötajad tunnetavad harva survet ületundide tegemiseks; samadel töötajatel ei ole tekkinud ka probleeme puhkepauside võtmisega. Tähtaegadest kinnipidamine ostutus vähemalt pooltele juhtivtöötajatele mõnikord võimatuks. Ettevõtte alluvate vastustest saab välja lugeda, et võrreldes juhtivtöötajatega ei pea nad töötama nii intensiivselt ja kiiresti. 60% neist leidis, et vähemalt mõnikord peavad nad töötama väga kiiresti, samas kui juhtivtöötajate näitaja ulatus 100%-ni. Tööintensiivsus oli alluvatel koguni üle poole võrra väiksem kui juhtivtöötajatel. Kõige suurem erinevus juhtide ja tavatöötajate vahel antud faktoris seisneb puhkepauside võtmises: kui kõigi juhtivtöötajate meelest on harva probleemiks puhkepauside võtmise võimaluse puudumine, siis 18% alluvatest leiab, et see on sageli probleemiks.

Küsimustikke uurides, tuli välja, et teenindusettevõtte juhtivtöötajatest tuleb 83% vähemalt mõnikord väga kiiresti ja 67% sageli intensiivselt töötada. Samas kõik juhid tunnevad harva survet ületundide ja vastuoluliste ülesannete tegemiseks ning ängistust ebarealistlike tähtaegade või ajaliste nõudmiste näol. Vastupidiselt eelpoolmainitule, tuli käesoleva bakalaureusetöö teoreetilises osas välja hoopis, et 44% India juhtivtöötajatest peavad tööstressi põhjuseks just tööga seotud tähtaegu (Roy 2011) ning ka Ameerika Ühendriikides juhtide hulgas läbi viidud uuring näitas, et üheks peamiseks tööstressi põhjuseks peeti ajapuudust (Campbell *et al* 2007: 7). 18% teenindusettevõtte juhtide puhul on mõnikord probleemiks puhkepauside võtmise võimaluse puudumine. Ettevõtte töötajate stressitase antud faktoris on mõningal määral kõrgem kui juhtidel. Kuigi alluvad töötavad ettevõttes vähem intensiivsemalt ja vaid 69% nendest peab vähemalt mõnikord väga kiiresti töötama, siis üle 20% töötajatest leiab, et vähemalt mõnikord on töötempo ebarealistlik, tähtajad saavutamatud ning tööülesanded vastuolulised. Juhid olid eelnevas lauses välja toodud näitajate suhtes palju positiivsemalt meelestatud. Samuti ei tundnud juhtivtöötajad erilist survet ületundide tegemiseks, kuid töötajatest 15%

tunnistas, et vähemalt mõnikord seda esineb. Erinevalt juhtidest leiavad 22% alluvatest, et sageli on probleemiks ka puhkepauside võtmise võimaluse puudumine.

Kontrollifaktor näitab kui suur on inimese enese sõnaõigus oma töö suhtes. Küsimustike tulemusi analüüsid on näha, et peaaegu 70% noorteorganisatsiooni juhtidest saab vähemalt sageli otsustada, millal teha puhkepause ning kaasa rääkida oma töötempo osas, ka alluvatel jäävad eelpoolmainitud näitajad samasse suurusjärku. Samuti saab üle 80% vähemalt sageli kaasa rääkida oma tööviisi suhtes ning koguni 90% juhtivtöötajatest tunnistab, et saab kaasa rääkida oma töökorralduse suhtes. Alluvatest saab sageli kaasa rääkida oma töökorralduse ja -viisi osas umbes 65% - 70%. Seega näitaja on juhtidest märkimisväärselt madalam. Umbes neli viiendikku saab oma tööaega paindlikult korraldada ja omab lisaks sellele sõnaõigust selles osas, kuidas töötab. Ka töötajatest saab umbes 80% oma tööaega paindlikult korraldada, kuid võimalus ise otsustada, mida tööl teha on juhtivtöötajatega võrreldes madalam, 70%. Tootmisettevõtte juhtivtöötajad saavad vähemalt sageli otsustada oma puhkepauside üle ning kaasa rääkida enese töötempo, -viisi ja -korralduse suhtes. Seevastu vaid 20% alluvatest saab vähemalt sageli otsustada, millal teha puhkepause; peaaegu 50% tavatöötajatest saab selle üle otsustada harva. Kõik tootmisettevõtte juhtivatel positsioonidel olevad töötajad omavad sõnaõigust selle kohta, kuidas nad töötavad ja üle 80% saab oma tööaega paindlikult korraldada. Alluvatel jäävad eelpoolmainitud kaks näitajat umbes 60% raamesse.

Faktori kontroll küsimuste vastuseid uurides, saab teada, et umbes 80% teenindusettevõtte juhtivtöötajatest saavad kaasa rääkida oma töötempo suhtes ning 60% töökorralduse ja -viisi osas. Seevastu vaid 40% alluvatest saavad ettevõttes kaasa rääkida oma töökorralduse osas ning 30% tööviisi ja -tempo suhtes. 40% teenindusettevõtte töötajatest on vastanud, et ei saa mitte kunagi otsustada, mida tööl teevad. Kõik ettevõtte juhtivatel positsioonidel töötajad saavad otsustada, kuidas töötada, kuid alluvatel on sama näitaja poole väiksem. Umbes pooled nii juhtiv kui ka tavatöötajatest omavad paindlikku töögraafikut.

Järgnevalt analüüsitakse, kui erinevad on meeste ja naiste stressitasemed erinevates valdkondades, selleks on koostatud tabel 10. Võrreldes omavahel meeste ja naiste stressitaset esinevad statistiliselt olulised erinevused järgnevates faktorites: kontroll, kolleegide poolne toetus, juhtide poolne toetus, suhted tööl ja muudatuste juhtimine. Faktor

töö nõuded ja roll meeste ja naiste vahel statistiliselt olulisi erinevusi ei täheldada. Sellest võib järeldada, et nii töö nõuded kui ka roll on organisatsioonides kindlalt paigas ega sõltu kas töötaja on mees või naine. Meeste kontrolli faktori keskmine (3,97) on märgatavalt kõrgem kui naiste näitaja (3,48), mis tähendab, et antud uuringus osalenud meestel on suurem kontrolli töö üle kui naistel. Nii kolleegide poolse toetuse kui ka juhtide poolse toetuse faktori keskmised olid mõlemal juhul meestel kõrgemad kui naistel. See-ga võib väita, et mehed tunnevad, et juhid ja kolleegid väärtustavad ja toetavad neid rohkem kui seda tunnevad naised. Faktori suhted tööl meeste keskmine (1,42) on mada-lam kui naiste keskmine (1,82), mis tähendab, et uuringus osalenud mehed tunnevad end töökollektiivis paremini kui naised. Faktori muudatuste juhtimine keskmine on jäl-legi meestel (3,95) kõrgem kui naistel (3,64), millest võib järeldada, et mehed tunnevad end rohkem kursis olevat muudatustega organisatsioonis kui naised.

Tabel 10. Dispersioonanalüüs, mille grupeerivaks tunnuseks on sugu

Stressor/ Näitaja	Keskmine (standardhälve)		F –statistik	Olulisuse tõenäosus
	mees	naine		
Töö nõuded ↓	2,27 (0,53)	2,38 (0,54)	1,24	0,27
Kontroll ↑	3,97 (0,94)	3,48 (0,90)	9,47	0,02*
Kolleegide toetus ↑	4,34 (0,66)	4,08 (0,73)	4,21	0,04*
Juhtide toetus ↑	4,17 (0,74)	3,83 (0,73)	7,03	0,01*
Roll ↑	4,45 (0,58)	4,39 (0,67)	0,30	0,59
Suhted tööl ↓	1,42 (0,47)	1,82 (0,58)	17,88	0,00*
Muudatused ↑	3,95 (0,85)	3,64 (0,82)	4,45	0,04*

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Skaalal 1-5: 1 – mitte kunagi; 2 – harva; 3 – mõnikord; 4 – sageli; 5 – alati

↓ Mida madalam keskmine, seda väiksem stress

↑ Mida kõrgem keskmine, seda väiksem stress

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal).

Tabelis 11 on välja toodud dispersioonanalüüsi statistiliselt olulised tulemused, mille grupeerivaks tunnuseks on tööstaaž praeguses ettevõttes. Stressorite seitsmest valdkonnast on tööstaaži juures statistiliselt olulised erinevused vaid faktorites kontroll ja roll. Faktoris kontroll erineb statistiliselt oluliselt kuni 1 aastase tööstaažiga töötajate keskmine nii 1 – 5, 6 – 10 kui ka rohkem kui 10 aastast tööstaaži keskmisest. Väga huvitav on see, et stressorite keskmiste järgi võib järeldada, et kuni 1 aastase tööstaažiga töötajad omavad enda meelest enam kontrolli töö üle kui töötajad, kelle töötatud aastate arv praeguses organisatsioonis on 1 – 5, 6 – 10 või rohkem kui 10 aastat. Kõige suuremat

kontrolli töö üle tunnevad kuni 1 aastat organisatsioonis töötanud, kõige vähem aga 6 – 10 aastase tööstaažiga töötajad.

Tabel 11. Dispersioonanalüüs, mille grupeerivaks tunnuseks on tööstaaž (praeguse ettevõttes)

Näitaja/Stressor	Keskmine (standardhälve)				F-statistik	Olulisuse tõenäosus	LSD
	Kuni 1 aasta (1)	1-5 aastat (2)	6-10 aastat (3)	Rohkem kui 10 aastat (4)			
Töö nõuded ↓	2,25 (0,58)	2,40 (0,55)	2,40 (0,51)	2,35 (0,43)	0,78	0,51	
Kontroll ↑	3,95 (0,73)	3,52 (0,98)	3,35 (0,89)	3,40 (1,08)	3,23	0,02*	1 > 2 1 > 3 1 > 4
Kolleegide toetus ↑	4,10 (0,69)	4,23 (0,68)	4,10 (0,94)	4,06 (0,77)	0,50	0,68	
Juhtide toetus ↑	4,07 (0,73)	3,84 (0,77)	4,07 (0,70)	3,82 (0,70)	1,20	0,31	
Suhted tööl ↓	1,58 (0,50)	1,74 (0,63)	1,86 (0,60)	1,77 (0,56)	1,33	0,27	
Roll ↑	4,00 (0,70)	4,50 (0,55)	4,83 (0,30)	4,75 (0,46)	13,32	0,00*	1 < 2 1 < 3 1 < 4 2 < 3
Muudatused ↑	3,56 (0,72)	3,70 (0,87)	4,07 (1,02)	4,02 (0,77)	2,27	0,08	

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Skaalal 1-5: 1 – mitte kunagi; 2 – harva; 3 – mõnikord; 4 – sageli; 5 – alati

↓ Mida madalam keskmine, seda väiksem stress

↑ Mida kõrgem keskmine, seda väiksem stress

Allikas: (autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal).

Tabel 11 põhjal võib järeldada, et faktoris roll erineb statistiliselt oluliselt kuni 1 aastase tööstaažiga töötajate keskmine nagu eelmise näitajagi puhul nii 1 – 5, 6 – 10 kui ka rohkem kui 10 aastast tööstaaži keskmisest. Rolli faktori puhul on statistiliselt oluline erinevus ka 1 – 5 ja 6 – 10 aastase tööstaaži keskmiste vahel. Kuni 1 aastat praeguses ettevõttes töötanud töölised on vähem teadlikud oma ülesannetest ja rollist organisatsioonis kui 1 – 5, 6 – 10 või rohkem kui 10 aastase staažiga töötajad. 1 – 5 aastase tööstaažiga töötajate keskmine on 4,50, samas kui 6 – 10 aastat töötanute oma on 4,83, seega on esimesed vähem teadlikumad oma rollist organisatsioonis kui teised. See on üsna loogiline tulemus, kuna mida vähem on organisatsioonis töötatud, seda ebaselge-

mad on töökohustused ja ülesanded ning seda vähem teatakse organisatsioonist. Seetõttu ei osata ka oma tööülesandeid seostada organisatsiooni eesmärkidega.

Järgnevalt esitatakse korrelatsioonanalüüsi tulemused tabelis 12. Pooled korrelatsioonikordajad on negatiivse väärtusega ehk seos on negatiivne ning pooled korrelatsioonikordajad on positiivsed ehk seos on positiivne.

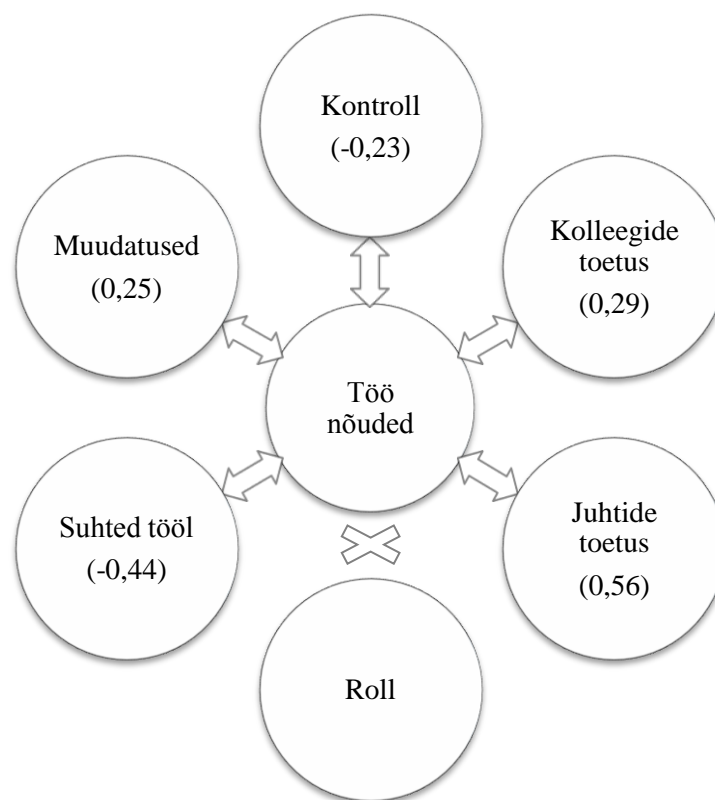
Tabel 12. Organisatsioonides läbi viidud küsitluse tulemuste vahelised korrelatsioonid (Spearmani test)

	Töö nõuded	Kontroll	Kolleegide toetus	Juhtide toetus	Roll	Suhted tööl	Muudatused
Töö nõuded	1,00						
Kontroll	-0,23*	1,00					
Kolleegide toetus	-0,42*	0,29*	1,00				
Juhtide toetus	-0,40*	0,56*	0,68*	1,00			
Roll	-0,19*	0,02	0,40*	0,27*	1,00		
Suhted tööl	0,45*	-0,44*	-0,50*	-0,48*	-0,13	1,00	
Muudatused	-0,36*	0,25*	0,55*	0,51*	0,47*	-0,34*	1,00

*Seos on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

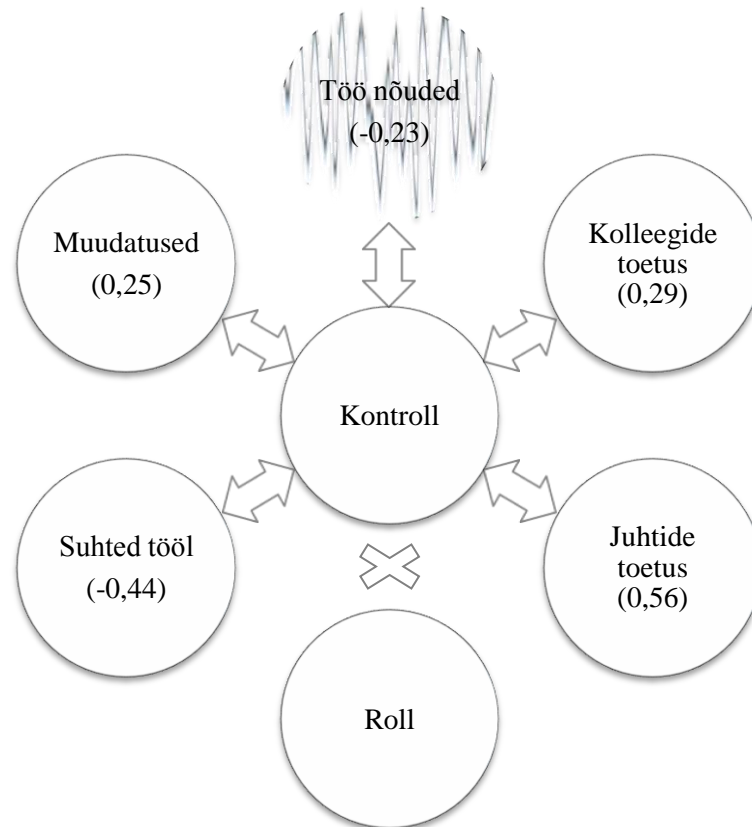
Allikas: (autori arvutused kogutud andmebaasi põhjal).

Korrelatsioonanalüüsist parema ülevaate saamiseks, analüüsitakse stressorite seoseid ka grupiti. Joonisel 5 on toodud stressori töö nõuded seosed teiste stressoritega. Stressori töö nõuded on negatiivses seoses peaaegu kõigi teiste stressoritega, v.a. stressoriga suhted tööl, millega on keskmine positiivne seos. Sellest lähtuvalt võib järeldada, et mida suuremad on töö poolt esitatud nõudmised, seda vähem tunnevad uuringus osalenud oma kaastöötajate ja ülemuste toetust ning seda vähem ollakse kursis organisatsioonis toimuvatest muudatustest. Ka kontrolli töö üle ja rolli organisatsioonis tunnevad uuringus osalenud vähem, mida nõudlikum on nende töö. Samas on kaks eelpoolmainitud seost nõrgad ja seetõttu ei pruugi need seosed otseselt tuntavad olla. Stressori suhted tööl suhe stressoriga töö poolt esitatud nõuded on küll positiivne, kuid kuna stressori suhted tööl mõõtmiseks esitatud küsimused olid negatiivsed (nt töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu), siis võib järeldada, et mida intensiivsemalt ja kiiremini peavad töötajad töötama, seda halvemad on töökaaslaste vahelised suhted.



Joonis 5. Stressori “töö nõuded” seosed teiste stressoritega (autori koostatud).

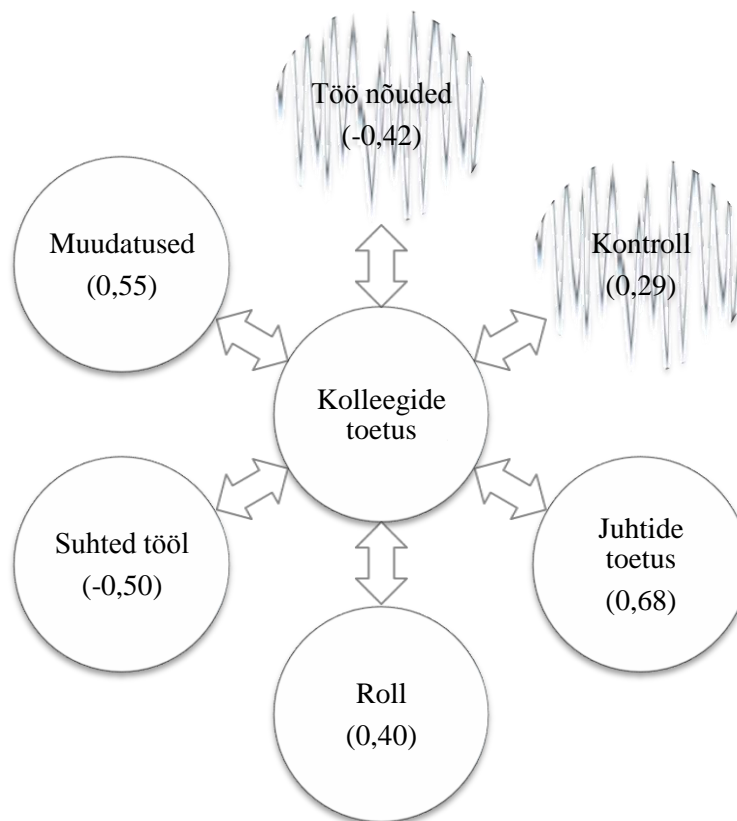
Järgnevalt jooniselt 6 on näha, et stressor kontroll on kõige tugevamini seotud stressoriga juhtide toetus. Siit selgub, et mida suuremat kontrolli omatakse oma töö üle, seda suurem on ka ülemuste toetus. Selline tulemus võib olla seotud asjaoluga, et juhid hindavad töötajaid, kes teavad ja oskavad oma tööd teha. Samuti töötajatel, kellel on suur kontroll oma töö üle (nt vaba graafik, saab puhkepausi võtta soovikohaselt jne), on selle tavaliselt välja teeninud. Nad on teinud head tööd ja juhid usaldavad neid piisavalt, et selline vabadus neile anda. Kuigi stressoritega kolleegide toetus ja muudatused on stressoril kontroll väiksem seos kui eelmise faktoriga, on see seos siiski positiivne ehk mida suurem on kontroll oma töö üle, seda rohkem ollakse kursis muudatustega ja suurem on kolleegide toetus. Stressorite kontroll ja suhted tööl omavaheline suhe on küll negatiivne, kuid kuna stressori suhted tööl mõõtmiseks kasutatud küsimused olid negatiivsed (nt suhted töökohal on pingelised), siis võib järeldada, et mida suuremat kontrolli oma töö üle omatakse, seda paremad on ka suhted tööl. Stressorite kontroll ja roll vahel seost ei leitud.



Joonis 6. Stressori “kontroll” seosed teiste stressoritega (autori koostatud).

*Viirutatud stressoriga on analüüs läbi viidud

Jooniselt 7 on näha stressori kolleegide toetus seoseid teiste stressoritega. Stressorite kolleegide toetus ja juhtide toetus vaheline korrelatsioonikordaja on 0,68, mis tähendab, et mida suurem on kolleegide toetus, seda suurem on ka juhtide poolne toetus ja vastupidi. Ka suhted tööl on paremad, mida suurem on kolleegide toetus. Need tulemused olid üsna aimatavad, kuna mida paremad on inimestevahelised suhted, seda suurem on teotus: kui ülemus näeb, et kolleegid saavad hästi läbi ja aitavad üksteist, siis kandub see automaatselt ka juhile üle. Nagu eelpoolmainitud stressoritega nii ka stressoritega roll ja muudatused on stressoril kolleegide toetus positiivne keskmine seos. Kuigi stressoritel kolleegide toetus ja suhted tööl on negatiivne seos, siis tingituna stressori suhted tööl taseme välja selgitamiseks kasutatud negatiivsetest küsimustest (nt mind ahistatakse töökohal sõnade või vägivallega), võib järeldada siiski, et mida suurem on kolleegide toetus, seda paremad ja lähedasemad suhted on kaastöötajate vahel ja seega nii info kui ideede jagamine toimub suuremal määral.



Joonis 7. Stressori “kolleeegide toetus” seos teiste stressoritega (autori koostatud).

*Viirutatud stressoritega on analüüs läbi viidud

Tabelist 12, kus on toodud korrelatsioonanalüüsi tulemused, on näha, et mida suurem on juhtide poolne toetus, seda paremad on suhted tööl ja ollakse ka paremini kursis ettevõttes toimuvate muudatustega. Samuti on töötajatel paremini teada oma roll organisatsioonis. Stressor roll on seotud lisaks sellele seotud positiivselt ka muudatustega ettevõttes. Mida suuremad on aga muudatused ettevõttes, seda paremad on sealsed omavalitised suhted.

Järgnevalt viiakse läbi organisatsioonide stressitasemete võrdlused Eesti keskmisega. Siinkohal tuleks tähele panna, et erinevalt eelnevate tulemustega, ei kehti organisatsioonide stressitasemete võrdlustes Eesti keskmistega faktorites töö nõuded ja suhted tööl enam põhimõtte “mida kõrgem keskmine, seda väiksem stress”, kuna tööstressi portaali tegi tulemustes korrektuurid, et kõiki tulemusi saaks vaadelda ühtmoodi. Seega alljärgnevate võrdluste (tabel 13. – tabel. 16) puhul kehtib kõigi faktorite suhtes põhimõtte “mida madalam keskmine, seda väiksem stress”.

Tabelist 13 on näha, et ükski kolmest organisatsioonist ei ulatu kõige kõrgemale tasemele ehk siis 20% paremate hulka. Küll aga on tootmisettevõtte enamus näitajad heas seisus, kuna on paremad kui Eesti keskmised näitajad. Ettevõttel jääb kõigest üks näitaja, kontroll alluvate seas, Eesti keskmisest madalamaks, kuid nagu tabelist näha, siis see näitaja ei kuulu veel 20% halvemate tulemuste sekka. Tootmisettevõttel on juhtide kõigi stressorite tulemused paremad kui alluvate seas. Seega võib öelda, et tootmisettevõttel läheb päris hästi, eriti hea on olukord juhtivtöötajatel.

Tabel 13. Noorteorganisatsiooni, teenindusettevõtte ja tootmisettevõtte stressitaseme võrdlus Eesti keskmise näitajaga (1-5 palli)

Stressor/ Organisatsioon	Noorteorganisatsioon		Tootmisettevõtte		Teenindusettevõtte	
	juht	alluv	juht	alluv	juht	alluv
Kontroll	4,17	3,97	3,94	3,12	4,24	3,08
Juhipoolne toetus	3,58	3,98	4,28	4,04	3,97	3,86
Kolleegide toetus	4,05	4,00	4,40	4,29	3,82	4,22
Suhted tööl	4,18	4,43	4,58	4,34	4,14	4,13
Roll	4,17	3,91	4,8	4,58	4,77	4,76
Muudatuste juhtimine	3,47	3,40	4,40	4,04	4,38	3,82
Tööpoolsed nõuded	3,15	3,78	3,73	3,71	3,71	3,64

- Läheb hästi – püüdke kõrget taset hoida.
Näitaja kuulub 20 % paremate hulka, on sellest kõrgem või ligilähedane.
- Olukord on hea, kuid vajab parandamist.
Näitaja on parem kui keskmine, kuid ei kuulu 20 % paremate hulka.
- Selge vajadus olukorda parandada.
Näitaja on keskmisest madalam, kuid ei kuulu veel 20 % halvemate hulka.
- Olukord vajab kiiret tegutsemist.
Esindab neid, kelle näitaja kuulub 20 % kehvemate hulka.

Skaalal 1-5: 1 – mitte kunagi; 2 – harva; 3 – mõnikord; 4 – sageli; 5 - alati
Allikas: (Tööstressi kaardistaja portaali ja autori kogutud andmebaasi põhjal).

Kuigi teenindusettevõttes ei ole stressitase nii madal kui tootmisettevõttes, on olukord siiski üsna hea, eriti juhtide seas, kus vaid kolleegide poolne toetus on madalam Eesti keskmisest tulemusest. Ülejäänud on paremad, kuid veel ei kuulu 20% Eesti paremate hulka. Alluvate näitajatest on juhi ja kolleegide poolne toetus, roll ja muutuste juhtimine paremad kui Eesti keskmine näitaja. Kontroll, suhted tööl ja tööpoolsed nõuded jäävad paraku Eesti keskmisele näitajale alla ja neid tuleks kindlasti parandada võrreldes Eesti

näitajatega. Samamoodi nagu tootmisettevõtte puhul, tuleb ka teenindusettevõttes eelkõige tähelepanu pöörata alluvate stressitasemele, mis on probleemsem kui juhtivtöötajate stressitase. Kuid kindlasti ei tohiks alluvate stressitaseme parandamisel ära unustada juhte, töötada tuleks siiski mõlemal rindel, et tulemus hea oleks.

Noorteorganisatsioon on kõige stressirohkem organisatsioon käesolevas bakalaureusetöö uuringus. Juhtide seas on vaid kaks faktorit (kontroll, kolleegide toetus) heas olukorras ja on kõrgemad kui Eesti keskmine näitaja. Ülejäänute stressitase on kõrgem kui keskmiselt Eestis. Alluvate seas oleks olukord muidu päris hea, enamus näitajatest on kõrgemad kui Eesti keskmine ning vajavad vaid vähest parendamist, kuid stressori "muudatuste juhtimine" on noorteorganisatsioonis alla Eesti keskmist taset ning rollifaktor kuulub lausa 20% Eesti halvimate tulemuste sekka. Viimase faktoriga tuleks kindlasti palju vaeva näha ja seda võimalikult kiiresti, et olukord muutuks paremaks.

Eelpool läbiviidud analüüsist selgus, et suurim tööstressi tase valitseb noorteorganisatsioonis, väikseim tootmisettevõttes. Juhtide ja alluvate võrdluses olid statistiliselt olulised erinevused faktorites töö nõuded ja kontroll. Tuli välja, et töö nõuded tekitavad juhtides rohkem tööstressi kui alluvate seas ning juhtivtöötajatel on suurem kontroll oma töö üle kui tavatöötajatel. Soovahelisel võrdlusel erinesid statistiliselt oluliselt kontroll, kolleegide ja juhtide poolne toetus, suhted töö ning muudatused. Tööstaaži järgi jällegi kontroll ja roll. Korrelatsioonanalüüs näitas, et enamus stressoreid on omavahel statistiliselt oluliselt seotud. Kolme organisatsiooni tulemusi võrreldes Eesti keskmise tulemusiga tuli välja, et suurim tööstressi tase on noorteorganisatsioonis, eriti juhtide rolli faktor. Nii teenindusettevõttes kui ka tootmisettevõttes oli alluvate stressitase suurem kui juhtivtöötajatel, kuid tootmisettevõtte üldised näitajad olid märgatavalt paremad kui teenindusettevõttel. Analüüsi tulemustest on selgelt näha, et kõigil kolmel organisatsioonil tuleb teha pingutusi, et tööstressi vähendada. Järgnevalt antakse käesoleva bakalaureusetöö uuringus osalenud organisatsioonidele soovitusi, kuidas tööstressi vähendada.

2.3. Ettepanekud tööstressi taseme vähendamiseks

Käesoleva bakalaureusetöö eelmises alapeatükis analüüsiti noorteorganisatsiooni, tootmisettevõtte ja teenindusettevõtte juhtide ja alluvate tööstressi erinevates valdkondades ning tulemused näitasid, et kõikidel organisatsioonidel tuleb teha mingil määral muudatusi, et olukorda parandada. Tööstressi kaardistaja portaal annab omapoolseid soovitusi, milliseks võiks kujuneda organisatsiooni tase seitsmes stressori valdkonnas. Kõigepealt tuuakse välja, milline peaks olema vahe-eesmärk kõigis kuues valdkonnas tulenevalt organisatsiooni hetkeseisust. Lisaks sellele antakse ka soovitus, milline võiks olla pikaajaline eesmärk, mille poole püüelda. Viimane baseerub üleriigilisel uuringul, kus töötajad üle Eesti pidid hindama oma töökeskkonda ning nende vastustest on leitud 20% kõige paremad hinnangud andnud vastanute keskmine. Soovitusi antakse ka põhinedes eelpool läbi viidud korrelatsioonanalüüsi tulemustest ning soovitusel põhinevad teooria osas käsitletud tööstressi leevendamise viisidel (vt. peatükk 1.2.).

Tabelis 14 on toodud tööstressi kaardistaja portaali poolt tehtud soovitusel noorteorganisatsioonile, millised võiksid olla organisatsiooni vahe-eesmärgid ja millises suunas peaks ta liikuma pikemas perspektiivis. Soovituslikus vahe-eesmärgis on nii juhtide, alluvate kui ka organisatsiooni üldine stressitase faktoris roll ikka veel alla Eesti keskmiste tulemuste. Samuti vajab selgelt parandamist ka juhtide töö nõuded. Selleks, et saavutada portaali poolt pakutud pikaajalist eesmärki, tuleb neile faktorite oluliselt tähelepanu pöörata ja nendega tegeleda. Noorteorganisatsioonis oli kõige rohkem probleeme juhtide töö nõuete faktoriga ning nii juhtide kui alluvate muudatuste juhtimisega. Siin tuleks üle vaadata kindlasti tööjaotus. Juhid peaksid delegeerima osa oma ülesannetest alluvatele, kellel töökoormus on madal. Sellisel moel saab töö palju kiiremini tehtud ning töökoormus jaotub ühtlasemalt. Samuti võiks korraldada aja- või energijuhtimise koolitusi, mis aitaks eelkõige juhtidel, aga ka alluvatel omandada oskus oma aega ja energiat paremini jaotada. Nii töötajad kui alluvad pidasid noorteorganisatsioonis probleemiks muudatuste juhtimist. Väga oluline on, et organisatsioon annaks õigeaegset informatsiooni, mis võimaldaks töötajatel mõista, missugused muudatused toimuva hakkavad ning annaks neile aega ümberkorraldustega kohanduda. Kindlasti tuleb erinevatele töötajate gruppidele eraldi teavitada nende tööd puudutavate muudatuste võimalikust mõjust. Vajadusel tuleb organisatsioonil pakkuda ka koolitusi, mis on seotud töö-

tajate töös toimuvate muudatustega. Lisaks peaks organisatsioon muudatuste ajal pakuma abi ja toetust, et kogu protsess häiriks võimalikult vähe töötajate tegemisi ja keskkonda nende ümber. Kasulikuks nii organisatsioonile kui selle töötajatele võib osutuda ka töötaja kaasamine muudatuste planeerimise protsessis. Ühest küljest tunnevad töötajad end rohkem väärtustatuna ja osana organisatsioonist ning teisalt organisatsioon saab uusi, hoopis teisest vaatenurgast ideid ja mõtteid. Samuti võiks korraldada rohkem koosolemisi ja üritusi, et noorteorganisatsiooni liikmed muutuksid ühtsemaks ja seega paraneksid ka omavahelised suhted ja kolleegide toetus, läbi mille paraneksid ka töö nõuete ja muudatuste faktorite tulemused.

Tabel 14. Ettepanekud noorteorganisatsioonile stressitaseme hajutamiseks

Stressor/ Näitajad	Organisatsiooni tulemused			Soovituslik vahe-eesmärk			Pakutav pikaajaline eesmärk
	Org.	Juht	Alluv	Org.	Juht	Alluv	
Kontroll	4,03	4,17	3,97	4,33	4,33	4,16	4,33
Juhtide toetus	3,86	3,58	3,98	4,05	3,82	4,17	4,52
Kolleegide toetus	4,01	4,05	4,00	4,19	4,29	4,19	4,60
Suhted tööl	4,36	4,18	4,43	4,52	4,32	4,59	4,73
Roll	3,99	4,17	3,91	4,20	4,31	4,20	4,77
Muudatused	3,42	3,47	3,40	3,80	3,80	3,80	4,52
Töö nõuded	3,60	3,15	3,78	3,80	3,41	3,99	4,42

■ Läheb hästi – püüdke kõrget taset hoida.

Näitaja kuulub 20 % paremate hulka, on sellest kõrgem või ligilähedane.

■ Olukord on hea, kuid vajab parandamist.

Näitaja on parem kui keskmine, kuid ei kuulu 20 % paremate hulka.

■ Selge vajadus olukorda parandada.

Näitaja on keskmisest madalam, kuid ei kuulu veel 20 % halvemate hulka.

■ Olukord vajab kiiret tegutsemist.

Esindab neid, kelle näitaja kuulub 20 % kehvemate hulka.

Skaalal 1-5: 1 – mitte kunagi; 2 – harva; 3 – mõnikord; 4 – sageli; 5 – alati

Allikas: (Tööstressi kaardistaja portaali ja autori kogutud andmebaasi põhjal).

Võrreldes Eesti keskmisega oli noorteorganisatsioonil kõige probleemsemaks faktoriks roll, eriti alluvate seas. Tööstressi leevendamiseks selles valdkonnas tuleks organisatsioonil erilist tähelepanu pöörata, et töötajatele esitatavad nõuded oleks omavahel kooskõlas. Kindlasti peaks juhtkond toetama ja soosima, et ebakindluse või vastukäivate rollide ja vastutusega seotud probleemide esinemisel annaksid töötajad sellest märku, et probleemi saaks lahendada. Väga oluline on rolli faktori juures ka suhtlemine: tuleb kindlaks teha, kas kõik teavad, mis on nende ülesanded ja eemärk organisatsioonis.

Suhtlemisega saab ka ära hoida paljusid konflikte ja lahkarvamusi. Korrelatsioonanalüüsi tulemuste põhjal võib öelda, et roll on positiivselt seotud kolleegide toetuse ja muudatustega. Seega nagu eelpool sai mainitud tuleks noorteorganisatsioonis korraldada rohkem üritusi, kus liikmed saaksid teineteisega suhelda ja muutuksid lähedamateks, mille läbi peaks paranema nii kolleegide toetus ning sellest tulenevalt ka muudatuste juhtimine ja roll.

Järgnevalt näidatakse portaali ettepanekuid tootmisettevõttele, mis on toodud tabelis 15.

Tabel 15. Ettepanekuid tootmisettevõttele stressitaseme hajutamiseks

Stressor/ Näitaja	Organisatsiooni tulemused			Soovituslik vahe-eesmärk			Pakutav pikaajaline eesmärk
	Org.	Juht	Alluv	Org.	Juht	Alluv	
Kontroll	3,53	3,94	3,12	3,85	4,29	3,41	4,33
Juhtide toetus	4,17	4,28	4,04	4,28	4,28	4,28	4,52
Kolleegide toetus	4,38	4,40	4,29	4,50	4,61	4,39	4,60
Suhted tööl	4,46	4,58	4,34	4,59	4,73	4,45	4,73
Roll	4,69	4,80	4,58	4,77	4,88	4,66	4,77
Muudatused	4,22	4,40	4,04	4,28	4,28	4,28	4,52
Töö nõuded	3,72	3,73	3,71	3,90	3,90	3,90	4,42

- Läheb hästi – püüdke kõrget taset hoida.
Näitaja kuulub 20 % paremate hulka, on sellest kõrgem või ligilähedane.
- Olukord on hea, kuid vajab parandamist.
Näitaja on parem kui keskmine, kuid ei kuulu 20 % paremate hulka.
- Selge vajadus olukorda parandada.
Näitaja on keskmisest madalam, kuid ei kuulu veel 20 % halvemate hulka.
- Olukord vajab kiiret tegutsemist.
Esindab neid, kelle näitaja kuulub 20 % kehvemate hulka.

Skaalal 1-5: 1 – mitte kunagi; 2 – harva; 3 – mõnikord; 4 – sageli; 5 – alati

Allikas: (Tööstressi kaardistaja portaali ja autori kogutud andmebaasi põhjal).

Tabelist 15 on näha, et tööstressi kaardistaja poolt tootmisettevõttele soovitatud vaheeesmärgi tulemustes on juba ka mõningaid väga häid tulemusi, mis peaaegu või täielikult täidavad ka portaali poolt püstitatud pikaajalised eesmärgid. Nendeks näitajateks on juhtide kontroll, kolleegide toetus, suhted tööl ja roll ning kogu ettevõtte roll. Tootmisettevõttes osutus probleemirohkemaks faktoriks kontroll töötajate seas, mis oli aga mõneti ettearvatav, kuna tegemist on siiski tootmisettevõttega. Sellele faktorile tuleb eriti tähelepanu pöörata, kuna nagu teooria osas selgus, siis koos kõrgete psühholoogiliste nõuetega võib kaasa tulla psühholoogilise pinge ja haigusilmingute teke, mis ei ole aga

kasulik ei indiviidile ega ettevõttele (Karasek 2011). Olukorra parendamiseks tuleks ettevõtte juhtidel arutada oma töötajatega töökorraldus põhjalikult läbi. Samuti oleks oluline, et ettevõtte toetaks nii palju kui võimalik töötaja arengut ja nende oskuste omandamist, mis aitaks neil organisatsioonis pidevalt tööalaselt edasi arendada. Eelnevalt läbi viidud korrelatsioonanalüüsist selgus, et kontroll on kõige tugevamini positiivselt seotud juhtide poolse toetusega. Seega võiks tootmisettevõtte julgustada oma juhtivtöötajaid rohkem toetama oma alluvaid. Juhid võiksid anda regulaarselt töötajatele konstruktiivset tagasisidet. Samuti toetada ja julgustada töötajaid ka siis, kui tuleb ette praakdetale või teisi vigu. Seeläbi töötajate usaldus oma ülemuste vastu suureneb, kuna töötajad tunnevad, et neile pööratakse piisavalt tähelepanu ning toetatakse nii heas kui halvas. Tootmisettevõtte juhtide olukord on üsna hea: kõik näitajad on üle Eesti keskmistest tulemustest, samas ei kuulu nad parema 20% hulka. Suurimaks probleemiks juhtidel on neile esitatavad töö nõuded. Stressitaseme vähendamiseks selles faktoris tuleks kõigepealt prioriteerida tööülesanded jättes välja kõik ebavajaliku, mis annab võimaluse rohkem oma tööle pühenduda. Oluline on kindlaks teha, et töö on juhile sobilik, alakvalifikatsiooni puhul pakkuda väljaõppe võimalust ja ülekvalifikatsiooni puhul suurendada töökoha võimalusi. Kindlasti on tähtis töö planeerimisel arvestada, et juhid oleksid suutelised neile antud ülesandeid täitma. Üldiselt on tootmisettevõttel on olukord üsna hea ning seetõttu ei tohiks probleeme ette tulla jõudmaks portaali poolt soovitatud pikaajalise eesmärgini ning seda ka hoida. Selle nimel tuleb aga pidevalt vaeva näha.

Tabelis 16 on toodud tööstressi kaardistaja portaali ettepanekud teenindusettevõttele. Tööstressi kaardistaja poolt teenindusettevõttele soovitatud vahe-eesmärgis on kõigi valdkondade näitajad keskmistest paremad, mõni kuulub isegi 20% paremate hulka. Erilisi muudatusi faktorite roll ja muudatuste juhtimine osas ette ei ole vaja organisatsioonil võtta, kuna need näitajad on niigi juba heal tasemel. Teiste faktoritega tuleb teenindusettevõttel mingil määral tegutseda. Probleemsemateks valdkondadeks on alluvate puhul kontroll, suhted töö ja töö nõuded ning juhtivtöötajatele valmistab mure kolleegide toetus. Teenindusettevõtte peaks töötajaid julgustama näitama üles initsiatiivi ning kasutama oma oskusi ja võimeid. Samuti toetada töötajate arengut ja uute oskuste omandamist, mis võimaldab neil tööalaselt areneda. Näiteks võtta arvesse töötajate ettepanekuid uute raviprotseduuride välja töötamisel ning samuti innustada neid osa võtma

koolitustest, et end tööalaselt täiendada. Teenindusettevõtte puhul on kindlasti oluline, et töötajad, kes pakuvad teenuseid klientidele (erinevad massaažid, võimlemised jne) saaksid piisavalt puhata enne järgmist klienti. Sellega tuleks kindlasti tööplaneerimisel arvestada ja töötajate ettepanekuid kuulda võtta. Samuti peaks tootmisettevõtte arvesse võtma töötajate arvamusi ja hinnanguid töökeskkonna suhtes, et pakkuda töötajatele võimalikult stressivaba õhkkond, kus töötada. Suhteid tööal saaks tootmisettevõtte parandada pakkudes oma töötajatele suhtlemistreeningut, mis tõstaks nende kontakti-, aktiivse kuulamise ja selge eneseväljendamise oskusi. Kindlasti on oluline sisse seada kiusamise ja ahistamise vastane süsteem. Selleks tuleks töötajaid teavitada teema tõsidusest ja ettevõtte suhtumisest sellesse. Samuti tuleks julgustada töötajaid teavitama situatsioonidest, kus nad tunnevad end ahistatuna või kiusatuna, et probleem saaks võimalikult kiiresti lahendatud. Lisaks sellele võiks juhtivtöötajad käia koolitusel, kus käsitletakse tööalast kiusamist ja ahistamist, et nad oleksid adekvaatsemad ja teaksid, mida sellistes situatsioonides ette võtta ja kuidas töötajatega käituda.

Tabel 16. Ettepanekud teenindusettevõttele stressitaseme hajutamiseks

Stressor/ Näitaja	Organisatsiooni tulemused			Soovituslik vahe-eesmärk			Pakutav pikaajaline eesmärk
	Org.	Juht	Alluv	Org.	Juht	Alluv	
Kontroll	3,75	4,42	3,08	3,90	4,42	3,39	4,33
Juhtide Toetus	3,92	3,97	3,86	4,17	4,17	4,17	4,52
Kolleegide toetus	4,02	3,82	4,22	4,19	4,06	4,32	4,60
Suhted tööal	4,14	4,14	4,13	4,32	4,32	4,31	4,73
Roll	4,77	4,77	4,76	4,77	4,77	4,77	4,77
Muudatused	4,60	4,38	4,82	4,52	4,52	4,82	4,52
Töö nõuded	3,68	3,71	3,64	3,86	3,90	3,81	4,42

- Läheb hästi – püüdke kõrget taset hoida.
Näitaja kuulub 20 % paremate hulka, on sellest kõrgem või ligilähedane.
- Olukord on hea, kuid vajab parandamist.
Näitaja on parem kui keskmine, kuid ei kuulu 20 % paremate hulka.
- Selge vajadus olukorda parandada.
Näitaja on keskmisest madalam, kuid ei kuulu veel 20 % halvemate hulka.
- Olukord vajab kiiret tegutsemist.
Esindab neid, kelle näitaja kuulub 20 % kehvemate hulka.

Skaalal 1-5: 1 – mitte kunagi; 2 – harva; 3 – mõnikord; 4 – sageli; 5 – alati

Allikas: (Tööstressi kaardistaja portaali ja autori kogutud andmebaasi põhjal).

Nii kontroll kui töö nõuded on positiivselt seotud suhetega tööal ja juhtide ja kolleegide poolse toetusega. Seega tuleks ka viimati mainitutele tähelepanu pöörata, et läbi nende

paraneks olukord kontrolli ja töö nõuete valdkonnas. Selleks peaksid eelkõige juhid andma oma alluvatele regulaarselt tagasisidet nende töö kohta. Samuti kui töötajal läheb midagi valesti või on mõni probleem, peaks ta saama oma ülemuse poole pöörduda, et koos leida lahendus. Ettevõtte võiks korraldada ühisüritusi (suvepäevad, talvepäevad jne), kuhu võiks kaasata ka töötajate perekonnad. Kuna ettevõtte ei ole väga suur, 25 töötajat, siis võiks olla traditsiooniks, et teineteise sünnipäevi peetakse meeles ning kasvõi tunnikese istutakse näiteks kontoris koos ja juuakse kohvi. Kõik eelpoolmainitud soovitused peaksid töötajate vahelisi suhteid parandama ning kui õhkkond, kus töötaja töötab on positiivne, väheneb ka stress ning töö on produktiivsem.

Järgnevas tabelis 17 on toodud kokkuvõtlikult soovitused kolmele organisatsioonile, kes uuringus osalesid, kuidas oma alluvate ja juhtide tööstressitaset vähendada.

Tabel 17. Soovitused noorteorganisatsioonile, tootmisettevõttele ja teenindusettevõttele juhtide ja alluvate stressitaseme vähendamiseks

<u>Noorteorganisatsioon</u>	
Juht	Alluv
<ul style="list-style-type: none"> • prioriteerida tööülesanded, • vaadata üle tööjaotus, • korraldada aja- ja energiajuhtimise koolitus, <ul style="list-style-type: none"> • kaasata töötajad muudatuste protsessi, • tagada õigeaegne info muudatuste kohta, • tagada organisatsiooni abi ja toetus muudatuste käigus, <ul style="list-style-type: none"> • muudatustega seotud koolitused 	<ul style="list-style-type: none"> • tagada kindel roll, • tagada kooskõlastatud nõuded, • tagada võimalus tõstatada probleeme,
<u>Tootmisettevõtte</u>	
Juht	Alluv
<ul style="list-style-type: none"> • prioriteerida tööülesanded, • tagada juhi sobivus, • planeerimisel tagada õiged tööülesanded 	<ul style="list-style-type: none"> • vaadata üle töökorraldus, • toetada töötaja arengut, • tagada juhtide poolne toetus
<u>Teenindusettevõtte</u>	
Juht	Alluv
<ul style="list-style-type: none"> • anda regulaarset konstruktiivset tagasisidet, • toetada juhtide arengut, • julgustada juhtidel initsiatiivi võtma, <ul style="list-style-type: none"> • korraldada ühisüritusi, • korraldada suhtlemistreening, • juurutada kiusamise ja ahistamise vastane süsteem 	<ul style="list-style-type: none"> • tööplaneerimisel arvestada töötajate arvamustega, • pakkuda erinevaid koolitusi, • tagada piisavalt puhkepause,

Allikas: (autori koostatud).

Eelpool nähtud jooniste põhjal võib väita, et kõige rohkem tekitavad noorteorganisatsioonis juhtidele probleeme töö nõuded ja muudatused, alluvatele on kõige stressirohkemaks faktoriteks roll ja muudatused. Tootmisettevõtte juhtide suurim stressiallikas on töö nõuded, samas kui alluvatele valmistab kõige rohkem probleeme kontrolli puudumine oma töö üle. Teenindusettevõttes tekitavad juhtidele kõige rohkem stressi kolleegide vähene toetus ja töö nõuded. Alluvatele tekitab enim stressi vähene kontroll oma töö üle ja nagu ka juhtidel on alluvatel üheks peamiseks stressoriks töö nõuded. Parema ülevaate saamiseks, kuidas eelpool mainitud probleeme lahendada, on tabel 17, kus on kokkuvõtlikult toodud soovitused, mida noorteorganisatsioon, tootmisettevõtte ja teenindusettevõtte võiksid läbi viia, et vähendada tööstressi oma juhtide ja alluvate seas.

Kokkuvõttena võib öelda, et tööstress vaevab mingil määral kõiki kolme käesoleva bakalaureusetöö uuringus osalevat organisatsiooni. Tootmis-, teenindusettevõtte ja noorteorganisatsiooni juhtide ja alluvate stressitasemed on erinevad ning seetõttu tuli igale ettevõttele läheneda omamoodi ja anda soovitusi vastavalt.

KOKKUVÕTE

Tööstress on üks tõsisemaid organisatsioonide riskitegureid. Aina kiireneva elutempo juures ei ole üllatuseks, et järjest rohkem inimesi kannatab tööstressi all. Seda kinnistavad ka erinevate uuringute näitajad kogu maailmas. Seega tööstress on tõsine probleem, millele tuleks nii organisatsioonidel kui ka üldsusel suuremat tähelepanu pöörata.

Antud bakalaureusetöö teoreetilise osa käsitleb tööstressi olemust. Uuriti täpsemalt, millised on need tegurid, mis stressi tekitavad ning mil määral nad vaevavad töötajaskonda nii Eestis kui ka laiemas maailmas. Tööstressi tekitavad stressoreid on väga palju ning üldiselt jaotatakse need kaheks: tööga ja töökohaga seotud stressoreid. Võrreldes mõningaid tööga ja töökohaga seotuid stressoreid Eestis, Lätis, Leedus, Norras, Soomes ja EL 27 liikmesriigi keskmist tulemust, tuli välja, et kõrgeim tööstressi tase on Baltimaades. Kõige rohkem põhjustavad tööstressi monotoonne töö, suurenevad töö kvaliteedi ja kvantiteedi nõuded ning vähene kontroll tööülesannete üle. Kõrge konkurents, ressursside-, personali- ja ajapuudus olid kõige suuremad tööstressorid juhtivtöötajate seas. Analüüsist selgus, et stressirohkeimateks ametiteks on õpetaja, meditsiini- ja sotsiaaltöötaja elukutsed ning kaheksa kõige stressirohkema elukutse hulka kuulub nii juhtivtöötajaid kui alluvaid. Karasek & Theorell'i psühholoogiliste nõuete ja otsustusvabaduse mudeli põhjal kuuluvad juhtivtöötajad kategooriasse "madal pinge" ja "aktiivne", kuna enamasti on juhtivtöötajatel suur otsustusvabadus, kuid psühholoogilised nõuded tööl ei olene ametiastmest ja seega võivad olla nii madala kui kõrge. Seetõttu on juhtivtöötajatel rohkem motivatsiooni õppida ja leida uusi võimalusi. Kuna alluvatel on enamasti vähene otsustusvabadus, siis kuuluvad nemad kategooriasse "passiivne" ja "kõrge pinge", mis võib viia psühholoogilise pinge ja haiguste tekkimiseni. Tööstressil on tõsised tagajärjed nii indiviidi kui organisatsiooni puhul. Töötajal võib tööstress põhjustada mõnuainete tarbimise suurenemist, enesest lugupidamise ja eneseusu vähenemist. Inimesel võivad esineda unehäired, väsimus, peavalud ja depressioon. Organisatsioonil võib tööstressi tagajärjel langeda tootlikus, töötajate rahulolematus ja töölt puudumine suureneb ning ettevõtte sisekliima ja töötajate omavahelised suhted halvenevad.

Tööstressi vältimiseks ja leevendamiseks on erinevaid meetodeid. Enamasti kasutatakse primaarset, sekundaarset või tertsiaarset ennetamist. Kõige populaarsem on teisese ja kolmanda ennetamise kasutamine. Samas efektiivseim stressiga võitlemise viis on kasutada kas primaarset või primaarset ja sekundaarset või primaarset ja tertsiaarset ennetamist. Kui eelpoolmainitud meetodid lähenevad stressile kas individuaalsel või organisatsioonilisel tasemel, siis Suurbritannia Töötervishoiu ja tööohutuse amet üritab stressi leevendada erinevate stressorite lõikes, mida on kuus: töö alased nõudmised, kontroll, kolleegide ja juhtide poolne toetus, suhted töö, roll ja muudatuste juhtimine. Juhtide ja alluvate stressitaseme leevendamiseks ei tule kasutada erinevaid meetodeid. Oluline on, et organisatsioonis määratakse kindlaks nii juhtivtöötajate kui tavatöötajate stressitase ning stressorid, mis seda põhjustavad ning lähtuvalt stressoritest asutakse stressiga võitlema. Kasutada eelpoolmainitud meetodeid on organisatsioonile väga kasulik, kuna see läbi tõuseb tootlikkus, vähenevad kulud töötajatele ja inimressursi arendamisele, samuti ettevõtte imidž paraneb.

Tööstressi alase uuringu läbiviimiseks kasutas käesoleva töö autor noorteorganisatsiooni, teenindus- ja tootmisettevõtte abi. Töö valimimaht oli 159 töötajat, kellest 23 oli tootmisettevõtte, 67 teenindusettevõtte ja 69 noorteorganisatsiooni töötajat. Tootmisettevõtte töötajatest 26% olid juhid ja 74% alluvad, teenindusettevõttel oli proportsioon 9% ja 91% ning noorteorganisatsioonis osales 28% juhtivtöötajaid ja 72% tavatöötajaid. Uuringu tulemuste saamiseks jagati organisatsioonidele Suurbritannia Töötervishoiu ja tööohutuse ameti poolt välja töötatud küsimustikud, mis mõõdab tööstressi seitsmes erinevas valdkonnas: töö nõuded, kontroll, juhtide ja alluvate poolne toetus, roll ning muudatuste juhtimine. Saadud tulemuste analüüsimiseks viidi läbi reliaablus-, dispersioon- ja korrelatsioonanalüüs. Samuti kasutati tööstressiportaali www.stressivastu.ee abi, et hinnata tööstressi taset kolmes erinevas organisatsioonis ning võrrelda nende tulemusi Eesti keskmiste tulemustega. Analüüsis selgus, et kõige suurem tööstressi tase on noorteorganisatsioonis ning madalaim on see tootmisettevõttes. Noorteorganisatsioonis oli juhtide tööstress kõrgem kui alluvate seas, samas teenindus- ja tootmisettevõttes oli olukord just vastupidine: alluvatel oli suurem tööstress kui juhtivtöötajatel. Noorteorganisatsiooni juhtide seas olid kõik faktorid peale kontrolli ja kolleegide toetuse Eesti keskmisest näitajast madalamad, töötajatel kuulus faktor roll 20% halvimate tulemuste hulka ning muudatuste juhtimine oli Eesti keskmisest madalam. Tootmisette-

võttel jäi Eesti keskmisest tulemusest alla vaid alluvate kontrolli faktor, ülejäänud tulemused olid paremad kui Eesti keskmised. Teenindusettevõtte juhtide kolleegide poolne toetus ja alluvate kontroll, suhted töö ja töö nõuded jäid Eesti keskmistest tulemustest madalamateks. Dispersioonanalüüsi põhjal selgus, et kui grupeerivaks väärtuseks on tööpositsioon, siis statistiliselt olulised erinevused on faktorites töö nõuded ja kontroll ning kui grupeerivaks tunnuseks on tööstaaž, siis statistiliselt olulised erinevused esinevad faktorites kontroll ja roll. Kui grupeerivaks tunnuseks on ettevõtte või sugu, siis statistiliselt olulisi erinevusi on faktorite vahel juba rohkem. Kui grupeerivaks tunnuseks on ettevõtte, siis statistiliselt olulised erinevused on faktorites kontroll, roll, suhted töö, muudatused ja kui grupeerivaks tunnuseks on sugu, siis on statistiliselt olulised erinevused lausa viies faktoris: kontroll, kolleegide poolne toetus, juhtide poolne toetus, suhted töö ja muudatused. Korrelatsioonanalüüsist selgus, et positiivseid ja negatiivseid seoseid faktorite vahel oli väga palju. Korrelatsioonanalüüsist võis järeldada, et mida suuremad on töö poolt esitatud nõudmised, seda vähem tunnevad uuringus osalenud oma kaastöötajate ja ülemuste toetust ning seda vähem ollakse kursis organisatsioonis aset leidvatest muudatustest. Samuti, mida intensiivsemalt ja kiiremini peavad töötajad töötama, seda halvemad on töökaaslaste vahelised suhted. Analüüsist tuli välja ka, et mida suuremat kontrolli omatakse oma töö üle ja mida suurem on kolleegide toetus, seda suurem on ülemuste toetus ja seda paremad on ka suhted töö.

Soovituste tegemisel organisatsioonidele lähtus käesoleva töö autor analüüsi tulemustest ning teoreetilisest materjalist ning järgnevalt on toodud mõned näited. Noorteorganisatsioonis tuleks esmajoonel üle vaadata juhtide tööjaotus ja prioriteerida nende tööülesanded. Alluvatele tuleks tagada kindel roll ja kooskõlastada nende tööle esitatavad nõuded. Noorteorganisatsioonis peaks muudatuste korral oma juhtiv- ja tavatöötajatele korraldama koolitusi ja olema igati toeks muudatuste käigus ja ka sellele järgneval perioodil. Tootmisettevõtte peaks juhtivtöötajate tööülesanded prioriteerima ja veenduma, et juhtivtöötajad on sobilikud oma ametikohale. Alluvatele tuleks tootmisettevõttel tagada märksa rohkem juhtide poolset toetust. Samuti peaks ettevõtte toetama oma töötajate arengut ja looma soodustavad võimalused selleks. Teenindusettevõttel tuleks oma juhtivtöötajatele anda regulaarset konstruktiivset tagasisidet ja julgustada neid rohkem initsiatiivi haarama. Alluvatele tuleks pakkuda erinevaid koolitusi enda arendamiseks ja samuti piisavalt puhkepause, et töötajad jõuaksid oma tööd teha. Kogu teenindusettevõtte

te personalile tuleks kindlasti kasuks, kui korraldada ühisüritusi, et soodustada inimestevahelist head läbisaamist ja suhtlemist ning panna alus kiusamise ja ahistamise vastasele süsteemile.

VIIDATUD ALLIKAD

1. 79% of European managers are concerned by work-related stress, but less than a third of companies have set procedures to deal with it. European Agency for Safety and Health at Work. [<http://osha.europa.eu/en/press/press-releases/79-of-european-managers-are-concerned-by-work-related-stress-but-less-than-a-third-of-companies-have-set-procedures-to-deal-with-it-1>] 01.04.2011
2. **Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B.** Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace. Harlow: Prentice Hall, 2005, 718 p.
3. **Brun, E., Milczarek, M.** Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007, 127 p. [<http://osha.europa.eu/en/publications/reports/7807118>]
4. **Campbell, M., Innis Baltes, J., Martin, A., Meddings, K.** The Stress of Leadership. [<http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/StressofLeadership.pdf>] 21.04.2011
5. **Cooper, C. L., Liukkonen, P., Cartwright, S.** Stress Prevention in the Workplace: Assessing the Costs and Benefits to Organisation. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1996, 109 p.
6. **Cox, T., Griffiths, A., Rial-González, E.** Research on Work-related Stress. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2000, 167 p.
7. **Elenurm, T., Kasmel, A., Kidron, A., Rüütte, E., Teiverlaur, M., Traat, U.** Stressi teejuht: Kuidas saada lahti liigsest pingest?. Tallinn: Eesti Tervisekasvatuse Keskus, 1997, 191 lk.
8. Enesetappude ennetamine: ennetusmeetmed töökohal. Toimetaja: Airi Värnik. Tallinn: Eesti-Rootsi Vaimse Tervise ja Suitsidoloogia Instituut, 2006, 27 lk.

9. Euroopa töökohtadel esineb vägivalda ja ahistamist üha sagedamini. Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuur. [<http://www.workingsafety.net/et/press/press-releases/workplace-violence-and-harassment-on-the-increase-in-europe-1>] 14.02.2011
10. Euroopa töötingimuste uuringu tulemused. [http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results_et.htm] 21.04.2011
11. European Agency for Safety and Health at Work. How to Tackle Psychosocial Issues and Reduce Work-Related Stress. Luxembourg: Office for Official Publication of the European Communities, 2002, 127 p.
12. European Commission. Guidance on work related stress: spice of life or kiss of death?. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2000, 100 p.
13. Fifth European Working Conditions survey – 2010. [<http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index.htm>]
14. **Gyllensten, K., Palmer, S.** The role of gender in workplace stress: A critical literature review. – Health Education Journal, 2005, Vol. 64, No. 3, pp. 271-288.
15. Health, Safety and Environment Committee. Stress survey [<http://www.workstress.net/downloads/cwustress.pdf>] 01.05.2011
16. **Hilton, J.** Stress Relief: Simple routines for home, work, & travel. London: Gaia Books, 2006, 144 p.
17. **Ivancevich, J. M., Matteson, M. T.** Stress and Work: a managerial perspective. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1980, 224 p.
18. **Johnson S., Cooper C., Cartwright S., Donald I., Taylor P., Millet C.** The experience of work-related stress. – Journal of Managerial Psychology, 2005, Vol. 20, No. 2, pp. 178-187.
19. **Jones, F., Bright, J.** Stress: myth, theory and research. Harlow: Pearson Education, c2001, 310 p.
20. **Karasek, R.** Demand/ Control model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development [http://www.ilo.org/safework_bookshelf/english?content&nd=857170416] 28.04.2011

21. **Kompier, M., Levi, L.** Stress at work: causes, effects and prevention: a guide for small and medium sized enterprises. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1994, 72 p.
22. **LaMontagne, A. D., Keegel, T., Louie A. M., Ostry, A., Landsbergis, P. A.** A Systematic Review of the Job-stress Intervention Evaluation Literature, 1990-2005. – International Journal of Occupational and Environmental Health, 2007, Vol. 13, No. 3, pp. 268-280.
23. **Leka, S., Griffiths, A., Cox, T.** Work Organisation & Stress: systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives. – Protecting Workers' Health Series, 2003, No. 3, 27 p.
24. **Levi, L.** Occupational stress. – Ekistics: the problems and science of human settlements, 1988, Vol. 55, No. 331/332, pp. 168-172.
25. **Levi, L., Lunde- Jensen, P.** A model for assessing the costs of stressors at national level: Socio-economic costs of work stress in two EU Member States. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1996, 82 p.
26. **Luuk, K.** Tervis töökohal: fakte ja statistikat. [http://www.terviseinfo.ee/web/failid/Konkurss_tauinfo_Terviseinfose.pdf] 14.02.2011
27. **Milczarek, M., Schneider, E., Gonzáles, E. R.** OSH in figures: stress at work – facts and figures. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009, 139 p. [http://osha.europa.eu/en/publications/reports/TE-81-08-478-EN-C_OSH_in_figures_stress_at_work]
28. **Niitra, S.** Stress: räägivad juhid ja hingetohtrid. Tallinn: Äripäeva Kirjastus, 2004, 173 lk.
29. **Noblet, A., LaMontagne, A. D.** The role of workplace health promotion in adressing job stress. – Health Promotion International, 2006, Vol. 21, No. 4, pp. 346- 353.
30. **O'Hanlon, B.** Stress. Tallinn: Tänapäev, 2000, 140 lk.
31. Overview of prevention methods for workplace stress. Department of Labour [<http://www.osh.dol.govt.nz/publications/booklets/stress-tools2008/prevention-methods.asp>] 14.02.2011
32. **Paju, A.** Mõtisklus psühhosomaatikast. Tartu: Greif, 2004, 159 lk.

33. **Pretrus, T., Kleiner, B. H.** New Developments Concerning Workplace Safety Training: Managing Stress Arising from Work. – Management Research News, 2003, Vol. 26, No. 6, pp. 68-76
34. Primary prevention. Chair in occupational health and safety management [<http://www.cgsst.com/eng/prevention/primary-prevention.asp>] 14.02.2011
35. **Roots, E.** Stressijuhtimisprogrammi tõhusus töökohal. Tartu Ülikooli tervishoiu instituut, 2007, 62 lk. (magistritöö)
36. **Roy, S.** Executive stress. [<http://www.citeman.com/802-executive-stress/>] 14.02.2011
37. **Schnall, P., Belkic, K., Landsbergis, P., Barker, D.** The Workplace and Cardiovascular Disease. Philadelphia: Harley & Belfus, 2000, 334 p.
38. **Seppo, I., Järve, J., Kallaste, E., Kraut, L., Voitka, M.** Psühhosotsiaalsete riskide levik Eestis. CENTAR Eesti Rakendusuuringute Keskus, 2010, 80 lk. [http://www.ti.ee/public/files/pdf_files/CENTAR_l6pparuanne.pdf]
39. **Smith A., Brice C., Collins A., Matthews V., McNamara R.** The scale of occupational stress: A further analysis of the impact of demographic factors and type of job. Crown: Health & Safety Executive, 2000, 61 p. [http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/2000/crr00311.pdf]
40. Stress in America Washington DC Report. Harris Interactive Inc. [<http://www.apa.org/news/press/releases/stress-washington.pdf>] 14.02.2011
41. Stress survey. Communication Workers Union: Health, Safety and Environment Committee, 2001, 32 p. [<http://www.workstress.net/downloads/cwustress.pdf>] 28.04.2011
42. **Teichmann, M.** Akadeemilise personali tööstressi põhjused TTÜ-s [<http://www.enop.ee/stress/toostress%20ja%20labipolemine%20TTY-s%20kvaliteedi%20neljap%209.12.2010.pdf>] 14.02.2011
43. **Teichmann, M.** Tööstress- kiviaja reaktsioonid kaasaegses organisatsioonis. – Eesti Töötervishoid, 2002, nr. 3, lk. 5-7.
44. Tööstressi alane raamleping: ETUC'i tõlgendusjuhise. [http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Work%20related%20stress%20-%20ETUC%20interpretation%20guide%20ET.pdf?PHPSESSID=8b1e83600243d0da8105501669a5e633]

45. Tööstressi portaal [<http://www.stressivastu.ee>] 07.04.2011
46. **Vliet, Van der C., Hellgren, J.** Performance, Decision Latitude and Health in the Modern Working Life. – A Literature Review of Swedish Research, 2002, No. 3, 42 p.
47. Workplace and HIV/AIDS Unit. Stress Management: a handbook for health workers. Botswana: Pula, 2008, 6 p. [<http://www.hiv.gov.bw/uploads/WWP%20overview%20for%20PEPFAR%20Meeting%2006-05-2010.pptx>]
48. Work-related stress. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. [<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0502TR01/TN0502TR01.pdf>] 14.02.2011
49. Work-related stress. HSE [<http://www.city.ac.uk/safety/dps/Barbour%20Index%20COSH/Work%20related%20stress,%20a%20short%20guide.pdf>] 14.02.2011

Lisa 1. 2010. aasta EWCS uuringu tulemused

Stressor, kvalifikatsioon/ Riik	Eesti	Läti	Leedu	Soome	Norra	EL 27
<u>Ma pean töötama väga kiiresti (vähemalt veerand ajast):</u>						
kõrge kvalifikatsiooniga töötaja	53%	31%	46%	70%	85%	60%
madala kvalifikatsiooniga töötaja	66%	45%	46%	78%	78%	60%
<u>Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi (harva või mitte kunagi):</u>						
kõrge kvalifikatsiooniga töötaja	25%	20%	37%	13%	14%	28%
madala kvalifikatsiooniga töötaja	38%	30%	42%	29%	26%	38%
<u>Minu kolleegid aitavad ja toetavad mind (harva või mitte kunagi):</u>						
kõrge kvalifikatsiooniga töötaja	4%	6%	6%	8%	3%	8%
madala kvalifikatsiooniga töötaja	12%	7%	7%	7%	5%	13%
<u>Minu ülemus aitab ja toetab mind (harva või mitte kunagi):</u>						
kõrge kvalifikatsiooniga töötaja	13%	12%	13%	10%	5%	17%
madala kvalifikatsiooniga töötaja	19%	11%	19%	12%	8%	22%
<u>Ma tean, mida minult tööl oodatakse (harva või mitte kunagi):</u>						
kõrge kvalifikatsiooniga töötaja	1,1%	0,7%	4,6%	0,3%	0,1%	1,9%
madala kvalifikatsiooniga töötaja	1,0%	0,7%	4,4%	0,3%	1,2%	2,2%
<u>Töö tegemise käigus on viimase kuu jooksul mind tagakiusatud või ahistatud (jah):</u>						
kõrge kvalifikatsiooniga töötaja	1%	2%	2%	4%	3%	4%
madala kvalifikatsiooniga töötaja	2%	7%	7%	7%	5%	4%
<u>Ma võin järgmise kuue kuu jooksul oma töökoha kaotada (jah):</u>						
kõrge kvalifikatsiooniga töötaja	33%	32%	38%	16%	10%	15%
madala kvalifikatsiooniga töötaja	41%	33%	44%	18%	11%	19%
<u>Minu põhitöö nõuab monotoonsete ülesannete täitmist (jah):</u>						
kõrge kvalifikatsiooniga töötaja	57%	41%	52%	52%	20%	41%
madala kvalifikatsiooniga töötaja	66%	48%	55%	53%	36%	52%
madala kvalifikatsiooniga töötaja	42%	37%	32%	36%	40%	29%

Lisa 1. järg

Stressor, kvalifikatsioon/ Riik	Eesti	Läti	Leedu	Soome	Norra	EL 27
Minu töögraafik sobib perekondlike või ühiskondlike kohustustega väljaspool tööd (mitte väga hästi):						
kõrge kvalifikatsiooniga töötaja	18%	19%	15%	8%	7%	15%
madala kvalifikatsiooniga töötaja	17%	21%	24%	13%	10%	15%
Ma töötan ühepalju tunde iga nädal (ei):						
Kõrge kvalifikatsiooniga töötaja	44%	30%	30%	35%	41%	39%
Madala kvalifikatsiooniga töötaja	42%	37%	32%	36%	40%	29%

Allikas: autori koostatud Euroopa töötingimuste uuringu põhjal

Lisa 2. Tööstressi kaardistaja

Olen TÜ majandustudeng ja teen bakalaureusetööd teemal “Juhtide ja alluvate stressitaseme võrdlus”.

Küsimustik koosneb 35 lühikesest ja lihtsast väitest ning mõnest üldisest punktist sellest, millist tööd Sa teed. Küsimustik on anonüümne – ei küsita midagi, mille järgi saaks isikut tuvastada ning andmed analüüsitakse ainult grupitasandil. Küsimustiku täitmine võtab umbes 15 minutit.

Iga küsimuse juures vali kast, mis kõige täpsemalt kirjeldab Sinu tööd viimase kuue kuu jooksul.

Suured tänud juba ette, et leid aega selle täitmiseks! :)

Sa oled:

☐ juhtivtöötaja

☐ töötaja

Sinu sugu

☐ naine

☐ mees

Oled töötanud Xxx's...

☐ kuni 1 aasta

☐ 1 – 5 aastat

☐ 6 – 10 aastat

☐ rohkem kui 10 aastat

Küsimus	Hinnang				
	Mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Sageli	Alati
1. Ma tean, mida minult tööl oodatakse	1	2	3	4	5
2. Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi	1	2	3	4	5
3. Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist	1	2	3	4	5
4. Ma tean, mida teha, et oma tööülesandeid täita	1	2	3	4	5

Lisa 2. järg

Küsimus	Hinnang				
	Mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Sageli	Alati
5. Mind ahistatakse töökohal sõnade või vägivallaga	1	2	3	4	5
6. Mulle antud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada	1	2	3	4	5
7. Kui tööl läheb raskeks, siis töökaaslased aitavad mind	1	2	3	4	5
8. Saan oma tööle toetavat tagasisidet	1	2	3	4	5
9. Ma pean töötama väga intensiivselt	1	2	3	4	5
10. Ma saan oma töötempo osas ise kaasa rääkida	1	2	3	4	5
11. Ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused	1	2	3	4	5
12. Pean jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta, kuna mul on liiga palju tööd	1	2	3	4	5
13. Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded	1	2	3	4	5
14. Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu	1	2	3	4	5
15. Ma võin ise otsustada, kuidas ma oma tööd korraldan	1	2	3	4	5
16. Ma ei saa teha piisavalt puhkepause	1	2	3	4	5

Lisa 2. järg

Küsimus	Hinnang				
	Mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Sageli	Alati
17. Ma mõistan, kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega	1	2	3	4	5
18. Tunnen survet ületundide tegemiseks	1	2	3	4	5
19. Ma saan ise otsustada, mida tööl teen	1	2	3	4	5
20. Ma pean töötama väga kiiresti	1	2	3	4	5
21. Tööga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud väimset või füüsilist vägivalda või kiusamist	1	2	3	4	5
22. Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud	1	2	3	4	5
23. Ma võin olla kindel, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada	1	2	3	4	5
24. Ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust, mida vajan	1	2	3	4	5
25. Mul on sõnaõigus selle osas, kuidas töötan	1	2	3	4	5
26. Mul on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot tööl tehtavate ümberkorralduste kohta	1	2	3	4	5
27. Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidamisega, mida väärin	1	2	3	4	5
28. Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse töötajatega läbi	1	2	3	4	5

Lisa 2. järg

Küsimus	Hinnang				
	Mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Sageli	Alati
29. Kui miski mind tööl häirib või ärritab, saan ma sellest oma vahetu juhiga rääkida	1	2	3	4	5
30. Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada	1	2	3	4	5
31. Töökaaslased on valmis kuulama minu töölaseid probleeme	1	2	3	4	5
32. Ma teab, mida tööl tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad	1	2	3	4	5
33. Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse	1	2	3	4	5
34. Suhted töökohal on pingelised	1	2	3	4	5
35. Minu otsene juht innustab mind tööalaselt	1	2	3	4	5

Lisa 3. HSE tööstressi küsimused jaotatud stressorite vahel

Stressorid		Küsimused
Töö poolt esitatud nõuded		(3) Erinevad osapooled nõuavad minult tööl vastuoluliste ülesannete täitmist
		(6) Mulle antud tähtaegadest ei ole võimalik kinni pidada
		(9) Ma pean töötama väga intensiivselt
		(12) Pean jätma osa tööülesandeid piisava tähelepanuta, kuna mul on liiga palju tööd
		(16) Ma ei saa teha piisavalt puhkepause
		(18) Tunnen survet ületundide tegemiseks
		(20) Ma pean töötama väga kiiresti
		(22) Mulle esitatud ajalised nõudmised on ebarealistlikud
Kontroll		(2) Ma saan ise otsustada, millal teen puhkepausi
		(10) Ma saan oma töötempo ise kaasa rääkida
		(15) Ma võin ise otsustada, kuidas ma oma tööd korraldan
		(19) Ma saan ise otsustada, mida tööl teen
		(25) Mul on sõnaõigus selle osas, kuidas töötan
		(30) Mul on võimalik oma tööaega paindlikult korraldada
Juhtide ja kolleegide poolne toetus	Juhtide toetus	(8) Saan oma tööle toetavat tagasisidet
		(23) Ma võin kindel olla, et vahetu juht aitab mul tööprobleemi lahendada
		(29) Kui miski mind tööl häirib või ärritab, saan sellest oma vahetu juhiga rääkida
		(33) Emotsionaalselt raske töö korral mind toetatakse
		(35) Minu otsene juht innustab mind tööalaselt
	Kolleegide toetus	(7) Kui tööl läheb raskeks, siis töökaaslased aitavad mind
		(24) Ma saan oma kolleegidelt abi ja toetust, mida vajan
		(27) Töökaaslased suhtuvad minusse lugupidamisega, mida väärin
		(31) Töökaaslased on valmis kuulama minu tööalaseid probleeme
Roll		(1) Ma tean, mida minult tööl oodatakse
		(4) Ma tean, mida teha, et oma tööülesandeid täita
		(11) Ma tean, millised on minu ülesanded ja kohustused
		(13) Ma tean, mis on minu osakonna eesmärgid ja ülesanded
		(17) Ma mõistan, kuidas minu töö seostub organisatsiooni üldiste eesmärkidega
Suhted tööl		(5) Mind ahistatakse töökohal sõnade või vägivaldaga
		(14) Töökaaslaste vahel esineb pingeid või vaenu
		(21) Tööga seotud olukordades esineb minu vastu suunatud vaimset või füüsilist vägivalda või kiusamist
		(34) Suhted töökohal on pingelised

Lisa 3. järg

Stressorid	Küsimused
Muudatuste juhtimine	(26) Mul on piisavalt võimalusi küsida juhtidelt infot tööl tehtavate ümberkorralduste kohta
	(28) Tööl tehtavad ümberkorraldused arutatakse töötajatega läbi
	(32) Ma tean, mida tööl tehtavad ümberkorraldused kaasa toovad

Allikas: autori koostatud HSE tööstressi küsimustiku põhjal

SUMMARY

POSSIBILITIES FOR REDUCING WORK RELATEDS STRESS FROM THE PERSPECTIVE OF MANAGERS AND SUBORDINATES

Brit Puistaja

Work-related stress is the adverse reaction people have to excessive pressure or other types of demand placed on them. The subject of this bachelor thesis at hand is actual, because of the economic crisis that started few years ago. Due to the difficult economic situation, there have been many layoffs and budget cuts all over the world and the result is increased fear, uncertainty and higher lever of stress. Also, there are only few empirical studies of work-related stress. Even fewer studies have been conducted on the subject “Work-related stress among managers and subordinate”. The level of job stress among managers and subordinates can’t be handled as one, because managers and subordinates have different job tasks, obligations and responsibilities. Hence, the factors that cause work-related stress aren’t similar among managers and subordinates. Thus job stress must be handled differently.

The aim on the present bachelor thesis is to give advice how to relieve stress by using the results of managers’ and subordinates’ work-related stress comparison. To reach the goal, the following research tasks are to be made:

- to clarify what is work-related stress, what are the factors that cause stress among managers and subordinates by using theoretical material;
- to clarify how does work-related stress effect individuals and organizations, how to relieve it and how useful is the prevention of work-related stress for organization, by using theoretical material;
- to find suitable questionnaire for work-related stress survey;

- to conduct the survey among various managers and subordinates of Estonian companies;
- to analyse the results of the survey and to clarify how high is work-related stress level among managers and subordinates, also to compare the results with each other and with the average level of work-related stress in Estonia.
- to give advice on how to revive work-related stress by using theoretical material and empirical results and at the same time to keep in mind the differences of work related stress of managers and subordinates.

Work-related stress is one of the most serious risk factors for organizations. It is confirmed by numerous studies all over the world that more and more people suffer from stress every day. Hence, work-related stress is a serious problem and organizations need to pay more attention to it.

Theoretical part of this bachelor thesis is exploring the nature of work-related stress, what are the factors that cause job stress and how are they affecting working people in Estonia and all over the world, too. There are a number of factors that cause work-related stress. In general they are divided into work content and work place stressors. The highest job stress level is in the Baltic countries revealed the analysis comparing the mentioned stressors with EU 27, Finland, Norway, Latvia, Lithuania and Estonian results. Monotonous work, increasing demands on job quality and quantity, lack of control cause the most stress at work. On the other hand high competition, lack of time, personnel and resources are the greatest factors that cause stress among managers. The most stressful professions are teacher, medical worker and social worker. Both managers and subordinates are represented in the eight most stressful professions.

Work-related stress has serious effect on individuals and on organizations. For a worker job stress can cause sleeping disorders, fatigue, headaches and depression. Also, job stress can increase the consumption of drugs and alcohol and decrease self respect. For organizations job stress can cause productivity loss and workers dissatisfaction. Also, it can increase the absence from work and the relationships between co-workers can deteriorate. So, that this all can be prevented, there are different methods to prevent and relieve work-related stress. Primary, secondary and tertiary preventions are most com-

monly used. The most popular stress prevention methods are secondary and tertiary, while the most effective way to compete with work related stress is to use primary or primary and secondary or primary and tertiary prevention systems. The previously mentioned methods converge to stress either individually or at the organizational level, but the Agency for Safety and Health at Work in Great Britain attempts to relieve stress by approaching work-related stress by its stressors. The stressors are work demand, control, support, relationships, role and change. Organizations don't have to use different methods to relieve stress among managers and subordinates. It is important to identify both job stress level among managers and subordinates and also what are the stressors that are causing it. Then organizations can start the process to relieve work-related stress. To use the methods mentioned before is very useful for organizations, because they lead to productivity improvements, reduction on employee health and related costs, reduced human resource development costs and the organizational image will improve.

To carry out the work-related stress survey, the author used the help of a youth organization, a service company and a production company. The sample size of the survey was 159 workers of whom 19% were managers and 81% subordinates. The author of this bachelor thesis used a questionnaire that is developed by the Agency for Safety and Health at Work in Great Britain. It measures job stress in seven different fields, work demand, control, co-workers and managers' support, relationships, role and change. To analyse the results the author conducted analysis of reliability, variance and correlation. Also, the author used the help of work-related stress portal (www.stressivastu.ee) to assess the job stress level in the youth organization, in the service company and in the production company. In addition, to compare the results with Estonian average job stress level. The analysis revealed that the highest stress level is in the youth organization and the production company has the lowest stress level. In the youth organisation the job stress level of managers were higher than in subordinates, while in the service and production companies' subordinates scored higher work-related stress level than managers. The managers of the youth organization had very low outcomes comparing to Estonian average. Only the control and co-workers factors were higher than the Estonian average stress level. Subordinates' role factor was among the Estonia's 20% worst results. The results were better for the production and service companies. For the first, only subordinates' control factor was above Estonian average, the rest results were bet-

ter than the Estonian average. The co-worker support factor for managers and the control, relationship and work demand factor for subordinates were above the Estonian average in the service company. Analysis of variance showed that if the grouping factor was work position, then there were statistically significant differences between work demand and control. If the grouping factor was the length of service, then there were significant differences between control and role. If the grouping factor was organization or sex, then there were more significant differences. Correlation analysis showed that there were a lot of positive and negative relations between the factors.

Suggestions, which author has made are based on the results of analyses and here are some samples. The youth organization should overview its managers' work allocation and prioritize their work tasks. Also, among subordinates the youth organization should ensure a proper role form them and coordinate their work requirements. In addition to that, the youth organization should arrange different trainings to both managers and subordinates and be supportive when the amendments take place. The production company should prioritize its managers' work tasks and make sure that managers are suitable for their posts. Also, it has to be ensured that subordinates receive considerably more support from their managers, as well as, the production company should support more the development of its subordinates. The service company should give regular constructive feedback to the managers and furthermore to encourage them to take more initiative. The subordinates of the service company should be offered various trainings to develop themselves and also enough breaks, so that the worker can recover between jobs. To the service company personnel they should surely arrange more social events and provide a basis for anti-bullying and harassment system.